

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DÉBORA CRISTINE MARQUES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL EM
EMPRESAS DE SAÚDE EM CURITIBA - PR**

CURITIBA

2014

DÉBORA CRISTINE MARQUES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL EM
EMPRESAS DE SAÚDE EM CURITIBA - PR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito à obtenção do título de Bacharel
em Gestão da Informação, do Curso de Gestão da
Informação, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cícero Aparecido Bezerra

CURITIBA

2014

RESUMO

O estudo compartilha os resultados da relação das atividades de Gestão do Conhecimento (GC) e Criatividade Organizacional (CO) nas empresas da área de saúde na cidade de Curitiba - PR. A partir da metodologia de caráter descritivo, levantamento bibliográfico e coleta de dados, a pesquisa utiliza os testes Rho de Spearman, H de Kruskal-Wallis e análise de correspondência múltipla para relacionar e definir padrões entre as variáveis ligadas à GC, CO e inovação ao faturamento empresarial. Com uma amostra de 62 respondentes, foi possível definir que a aplicação das atividades de GC, CO e inovação está diretamente relacionada ao faturamento, não podendo ser feita, porém, a generalização dos resultados.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Criatividade Organizacional; Inovação; Saúde.

ABSTRACT

The study shares the results of the ratio of Knowledge Management (KM) and Organizational Creativity (OC) activities in healthcare companies in the city of Curitiba - PR. Based on descriptive character methodology, bibliographical survey and data collection, the research uses the Spearman's Rho test, Kruskal-Wallis H test and multiple correspondence analysis to combine and set standards among the variables related to KM, OC and innovation to companies billings. With a sample of 62 responders, it was possible to define that the application of KM, OC and innovation activities is directly associated to billing, it is not possible, however, to generalize the results.

Keywords: Knowledge Management; Organizational Creativity; Innovation; Healthcare.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	FLUXOGRAMA DOS TIPOS DE CONHECIMENTO.....	18
FIGURA 2 -	MODELO DE CINCO FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	20
FIGURA 3 -	AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO	22
FIGURA 4 -	CICLO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	23
FIGURA 5 -	PASSOS PARA A OBTENÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA..	23
FIGURA 6 -	OS TRÊS COMPONENTES DA CRIATIVIDADE	27
FIGURA 7 -	FATORES NECESSÁRIOS À INOVAÇÃO.....	29
FIGURA 8 -	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	41
FIGURA 9 -	ANO DE FUNDAÇÃO	43
FIGURA 10 -	ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA.	91

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	19
QUADRO 2 -	ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE	25
QUADRO 3 -	FASES DO PROCESSO CRIATIVO	26
QUADRO 4 -	POSSÍVEIS RESULTADOS DA INOVAÇÃO	31
QUADRO 5 -	TIPOS DE PESQUISA QUANDO AOS PONTOS DE VISTA.....	34
QUADRO 6 -	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	35
QUADRO 7 -	CAPACIDADE ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.	36
QUADRO 8 -	CONDIÇÕES AMBIENTAIS À CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL	37
QUADRO 9 -	CAPACIDADE ORGANIZACIONAL QUANTO À INOVAÇÃO.	38

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - GASTOS DO BRASIL NA SAÚDE	16
TABELA 2 - ESTABELECIMENTOS DE SAÚDE EM CURITIBA.....	39
TABELA 3 - NÚMERO DE COLABORADORES.....	44
TABELA 4 - FATURAMENTO BRUTO.....	44
TABELA 5 - ATIVIDADE REALIZADA.....	44
TABELA 6 - CAPACIDADE ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	45
TABELA 7 - CONDIÇÕES AMBIENTAIS PARA A CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	46
TABELA 8 - CONDIÇÕES AMBIENTAIS PARA A INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	47
TABELA 9 - CORRELAÇÃO ENTRE ANO DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS E CARACTERÍSTICAS DE GC.....	48
TABELA 10 - CORRELAÇÃO ENTRE ANO DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS E CARACTERÍSTICAS CRIATIVIDADE.....	49
TABELA 11 -CORRELAÇÃO ENTRE ANO DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS E CARACTERÍSTICAS INOVATIVIDADE.....	50
TABELA 12 -RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E CARACTERÍSTICAS DE GC.....	51
TABELA 13 -RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E GC.....	53
TABELA 14 -RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E CARACTERÍSTICAS CRIATIVIDADE.....	54
TABELA 15 -RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E CRIATIVIDADE.....	55
TABELA 16 -RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E CARACTERÍSTICAS DE INOVATIVIDADE.....	57
TABELA 17 -RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E INOVATIVIDADE.....	60
TABELA 18 -CORRELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE CLIENTES E CARACTERÍSTICAS DE GC.....	63

TABELA 19 -CORRELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE CLIENTES E CARACTERÍSTICAS DE CRIATIVIDADE.....	64
TABELA 20 - CORRELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE CLIENTES E CARACTERÍSTICAS DE INOVATIVIDADE.	65
TABELA 21 -RELAÇÃO ENTRE O FATURAMENTO E CARACTERÍSTICAS DE GC.....	66
TABELA 22 - RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE O FATURAMENTO E GC.....	68
TABELA 23 - RELAÇÃO ENTRE O FATURAMENTO E CARACTERÍSTICAS DE CRIATIVIDADE.	70
TABELA 24 -RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE O FATURAMENTO E CRIATIVIDADE.....	71
TABELA 25 -RELAÇÃO ENTRE O FATURAMENTO E CARACTERÍSTICAS DE INOVATIVIDADE.....	73
TABELA 26 -RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE O FATURAMENTO E INOVATIVIDADE.	76
TABELA 27 -RELAÇÃO ENTRE A ATIVIDADE DA EMPRESA E AS CARACTERÍSTICAS DE GC.	79
TABELA 28 - RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DA EMPRESA E GC.....	80
TABELA 29 -RELAÇÃO ENTRE A ATIVIDADE DA EMPRESA E AS CARACTERÍSTICAS DE CRIATIVIDADE.....	81
TABELA 30 -RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DA EMPRESA E CRIATIVIDADE.	81
TABELA 31 -RELAÇÃO ENTRE A ATIVIDADE DA EMPRESA E INOVATIVIDADE.....	82
TABELA 32 -RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DA EMPRESA E INOVATIVIDADE.....	83
TABELA 33 - CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE GC.....	84
TABELA 34 - CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE GC E CRIATIVIDADE.	85
TABELA 35 -CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE GC E INOVATIVIDADE.....	85

TABELA 36 -CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE CRIATIVIDADE.	86
TABELA 37 -CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE.	87
TABELA 38 -CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE INOVATIVIDADE I.....	88
TABELA 39 -CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE INOVATIVIDADE II.....	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	17
2.1.1 Conceitos	17
2.1.2 A criação do conhecimento	19
2.1.3 O Processo da Gestão do Conhecimento	22
2.2 CRIATIVIDADE	24
2.2.1 Conceitos	24
2.2.2 Etapas do Processo Criativo	26
2.2.3 Inovação.....	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	35
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE	39
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE.....	40
4 ANÁLISE DE DADOS.....	43
4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	43
4.2 CORRELAÇÃO ENTRE O ANO DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS COM GC, CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE	47
4.3 RELAÇÃO ENTRE A QUANTIDADE DE COLABORADORES DAS EMPRESAS COM GC, CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE	51
4.4 CORRELAÇÕES ENTRE A QUANTIDADE DE CLIENTES COM GC, CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE	62
4.5 RELAÇÕES ENTRE O FATURAMENTO DAS EMPRESAS COM GC, CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE	66
4.6 RELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DAS EMPRESAS COM GC, CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE	79
4.7 CORRELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE GC	83

4.8 CORRELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE GC E CRIATIVIDADE	84
4.9 CORRELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE GC E INOVATIVIDADE.....	85
4.10 CORRELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE CRIATIVIDADE	86
4.11 CORRELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE	87
4.12 CORRELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE INOVATIVIDADE	88
4.13 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
5.1 LIMITAÇÕES.....	94
5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	94
REFERÊNCIAS.....	96
ANEXOS	102
Anexo A – Questionário aplicado	102
Anexo B – Correlações entre as atividades de GC	114
Anexo C – Correlações entre as atividades de GC e Criatividade	115
Anexo D – Correlações entre as atividades de GC e Inovatividade	116
Anexo E – Correlações entre as atividades de Criatividade.....	117
Anexo F – Correlações entre as atividades de Criatividade e Inovatividade	118
Anexo G – Correlações entre as atividades de Inovatividade	119

1 INTRODUÇÃO

As organizações da área de saúde são fundamentais para o desenvolvimento do país, pois complementam serviços prestados pelo governo. Possuem, portanto, responsabilidade social para com a comunidade, tanto em relação à qualidade de vida, quanto a atender os valores básicos da sociedade em que está inserida (CAMPOS 1986 *apud* COLAUTO; BEUREN, 2003, p.168). Para Marinho (1998, p.146), organizações hospitalares e empresas profissionais devem ser tratadas da mesma maneira, pois além de possuir a mesma estruturação, também procura expandir seu superávit financeiro a fim da implementação de tecnologias médicas e a sustentação de seu capital estrutural. O Brasil possui um complexo conjunto de organizações públicas e privadas voltadas à saúde cujos prestadores e compradores de serviços competem entre si (PAIM *et al.*, 2011, p.19).

Tendo em vista que o conhecimento é “o único recurso que aumenta com o uso” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.11), Sveiby (1998, p.10) declara que os ativos intangíveis são as novas fortunas das empresas e cabe a elas aprender a administrar, analisar e avaliar os ativos intelectuais que possuem para gerar novos conhecimentos e, assim, obter vantagem competitiva no mercado. A contínua evolução ocorrida nas últimas décadas do século XX, principalmente na área tecnológica, possibilitou o surgimento da “Era da Informação” (GADOTTI, 2006). “A revolução na tecnologia das comunicações trouxe mudanças econômicas que acentuam a importância do conhecimento” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.12).

Diante, então, de uma economia instável, a vantagem competitiva tem como fonte o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.39). Para Nonaka e Takeuchi (2008, p.39) as organizações que obtêm sucesso na intensa competitividade do mercado são aquelas que produzem e disseminam conhecimentos, além de aderirem prontamente às novas tecnologias e visam constante inovação, o que as tornam “criadoras de conhecimento”. O contínuo aprendizado é uma característica do mundo globalizado e, por isso, exige novas formas estratégicas de gestão empresarial e a adesão de novos métodos e tecnologias auxiliaadoras na chamada sociedade do conhecimento (HARGREAVES, 2003, p.33). O conhecimento de mercado juntamente com a tecnologia geram inovações de produtos e operações,

possibilitando o mapeamento do conhecimento, das atividades e dos clientes atuais e potenciais (RAGGLES, 1995 *apud* GOMES; BARROSO, 1999, p.148). Inovação, criatividade e conhecimento estão diretamente relacionados (STRAUHS *et al.*, 2012, p.12) e, quando usadas corretamente, mais competitivas são e geram mais lucros (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p.11).

Neste cenário, este trabalho irá relacionar a Gestão do Conhecimento com Criatividade Organizacional a fim de definir se há influência das mesmas no âmbito financeiro de organizações do setor saúde situadas na cidade de Curitiba, no estado do Paraná.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Na chamada “Era do Conhecimento”, muitas empresas consideram fundamental a valorização do conhecimento obtido e seu gerenciamento de forma a beneficiá-las seja em seus processos internos ou externos (DRUCKER, 1994, p.XVI). Segundo Souza, Alvarenga Neto e Mendes (2007, p.20), há empresas que ainda não o fazem devido à instabilidade do conceito de Gestão do Conhecimento.

O processo de Gestão do Conhecimento leva tempo, dedicação e investimentos materiais e financeiros, além disso, é necessária a capacitação contínua de todos os profissionais nele envolvidos e a implementação de programas e métodos de Gestão do Conhecimento (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p.21). As demandas requeridas desses profissionais são em grande volume devido ao crescimento do conhecimento dos processos administrativos, ao seu curto ciclo de vida (SCHONS, 2008, p.63) e à inovação constante (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.39).

A Criatividade Organizacional é um dos motivos que influenciam o comprometimento organizacional, sendo considerada um “espaço aberto aos colaboradores, de modo que haja receptividade de ideias inovativas, a assunção de risco de erro, do tempo de implementação de ideias e o apoio à persistência” (CHANG; ALBUQUERQUE, 2004, p.34). Para Predebon (1997, p.194), é necessário criar ambientes que induzam a criatividade em equipes, pois elas são “as células do

trabalho na empresa”, auxiliando, assim, a difusão da criatividade e incentivo à inovação.

Neste cenário de valorização do conhecimento e criatividade, é possível definir o seguinte problema de pesquisa:

Existe relação entre Gestão do Conhecimento, Criatividade Organizacional e o desempenho financeiro das empresas da área de saúde de Curitiba?

A resposta ajudará a definir se há relação direta entre Gestão do Conhecimento e da Criatividade Organizacional com o faturamento das organizações da área de saúde.

1.2 OBJETIVOS

A pesquisa proposta tem como objetivo geral analisar a relação da Gestão do Conhecimento e criatividade em organizações do setor saúde, além de como estas se associam com o desempenho financeiro. Para isto, será necessário o cumprimento dos seguintes objetivos específicos:

- a) empregar um modelo de representação de Gestão do Conhecimento para dimensionar estas práticas nas empresas;
- b) empregar um modelo de representação de Criatividade Organizacional para dimensionar estas práticas nas empresas;
- c) empregar um modelo de representação de inovação para dimensionar estas práticas nas empresas;
- d) aplicar um questionário representativo dos modelos definidos;
- e) averiguar a existência de padrões nos dados obtidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa originou-se devido à autora atuar profissionalmente em uma empresa distribuidora de instrumentais cirúrgicos e o interesse na área de Gestão do Conhecimento. Além disso, nota-se que o assunto tem passado despercebido em publicações científicas.

A partir de uma busca realizada em 21/04/2014 sobre o termo “empresas de saúde” na área título, na biblioteca eletrônica de periódicos científicos brasileiros Scielo¹, foram localizados nove artigos, onde apenas um relaciona-se com conhecimento e nenhum com criatividade. Em periódicos acadêmicos da área de Saúde (na linha de Administração), em língua portuguesa, classificados junto ao sistema Qualis CAPES², no mínimo como B1, o resultado é o seguinte:

- a) Revista Ciência & Saúde Coletiva³: a busca pelos termos “Gestão do Conhecimento” e “criatividade” não retorna nenhum resultado;
- b) Revista Brasileira de Educação Médica⁴: a mesma busca foi feita e resultou em nenhum resultado quanto à busca pelo termo “Gestão do Conhecimento”, porém dois resultados quanto ao termo “criatividade”, sendo que um se trata do estímulo da criatividade em enfermarias e o outro sobre a criatividade e aprendizado na formação docente em saúde;
- c) Revista Brasileira de Saúde Ocupacional⁵: a busca de “Gestão do Conhecimento” e “criatividade” não obteve resultados.
- d) Revista Saúde e Sociedade⁶: não houve retorno na busca de “Gestão do Conhecimento” e apenas um com “criatividade”, este se trata da construção metodológica do campo.
- e) Revista de Saúde Pública⁷: na busca pelos mesmos termos, esta revista também não apresenta resultados quanto à “Gestão do Conhecimento”, um artigo se relaciona com “criatividade”. Sendo que este trata da criatividade na proposição de um plano de amostragem.

¹ Disponível em: < <http://www.scielo.br>>

² Disponível em: <<http://qualis.capes.gov.br/>>

³ Disponível em: <<http://www.cienciaesaudecoletiva.com.br/>>

⁴ Disponível em: <<http://www.educacaomedica.org.br/>>

⁵ Disponível em: <<http://www.fundacentro.gov.br/rbso/inicio>>

⁶ Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/sausoc>>

⁷ Disponível em: <<http://www.rsp.fsp.usp.br/>>

É possível notar, portanto, que são raras as vezes em que a Gestão do Conhecimento e a Criatividade Organizacional são relacionadas à pesquisas acadêmicas na área de saúde em âmbito nacional.

Vale a pena destacar, também, a importância do segmento econômico referente à saúde. Os dados relacionados ao gasto do Brasil em relação à saúde podem ser visualizados na Tabela 1 a seguir.

Relações de gastos na saúde	2000	2010
Gasto total na saúde (% do valor do produto interno bruto - PIB)	7.2%	9.0%
Gasto governamental na saúde (% do valor total de gastos na saúde)	40.3%	47.0%
Gasto privado na saúde (% do valor total de gastos na saúde)	59.7%	53.0%
Gasto governamental na saúde (% do total de gastos governamentais)	4.1%	10.7%
Recursos externos para a saúde (% do total de gastos na saúde)	0.5%	0.3%
Gasto da previdência social na saúde (% do total de gastos do governo na saúde)	0%	0%
Gasto de desembolsos (% do total de gastos privados na saúde)	63.6%	57.8%
Planos privados pré-pagos (% do total de gastos privados na saúde)	34.3%	40.4%
Gasto <i>per capita</i> com saúde (em US\$ a uma taxa cambial média)	US\$250.00	US\$990.00
Gasto governamental <i>per capita</i> com saúde (em US\$ a uma taxa cambial média)	US\$107.00	US\$466.00

TABELA 1 - GASTOS DO BRASIL NA SAÚDE

FONTE: ADAPTADO DE WORLD HEALTH ORGANIZATION (2013, p. 132).

O Brasil é o sexto maior mercado mundial para medicamentos e serviços médicos, de acordo com o artigo na Revista Exame (Aranha, 2011). No artigo é afirmado que o faturamento do setor de saúde no Brasil no ano de 2010 foi de cerca de 70 bilhões de dólares e, a tendência é crescer mais de 10% a cada ano.

A pesquisa deverá segmentar uma quantidade representativa de instituições de saúde em Curitiba, com um intervalo de confiança de 95%, a fim de definir o impacto da Gestão do Conhecimento e da Criatividade Organizacional em seu faturamento, podendo, assim, servir de apoio aos interessados em ingressar nesta área, em inserir a Gestão do Conhecimento no âmbito de sua organização ou pesquisadores da área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1.1 Conceitos

Antes de conceituar a Gestão do Conhecimento, é necessário definir dado, informação e conhecimento, permitindo mais ampla compreensão da primeira. Setzer (1999) traz a definição dos três conceitos de modo a auxiliar a diferenciação. Para o autor, dados são representações que se dão por meio de símbolos quantificados ou quantificáveis e podem ser armazenados e processados por um computador.

Os dados transformam-se em informação quando são compreendidos pelo receptor, possuindo, assim, um significado que depende de um contexto. A informação depende de um ser humano para interpretar os dados, portanto não é possível utilizar computadores para seu processamento (SETZER, 1999). É importante ressaltar que enquanto o dado é exclusivamente sintático, a informação necessariamente possui semântica.

Já conhecimento caracteriza-se por ser subjetivo. É uma abstração pessoal, ou seja, está relacionado diretamente com a experiência ou vivência de um indivíduo. Não pode, portanto, ser transmitido. Pode ser tácito ou explícito, este sendo o conhecimento codificado que permite ser armazenado, memorizado, recuperado e gerenciado (LE MOS, 1999, p.131). Aquele se refere a modelos mentais, perspectivas individuais e crenças pessoais, sendo difícil de expressar, de articular e de documentar (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.7). Para Archibugi; Lundvall (2002 *apud* LANNA, 2009, p. 33), conhecimento explícito é aquele que pode ser manipulado como informação, enquanto o tácito não pode ser documentado nem facilmente transferido por tratar-se de conhecimento implícito. Os tipos de conhecimento podem ser visualizados na Figura 1.

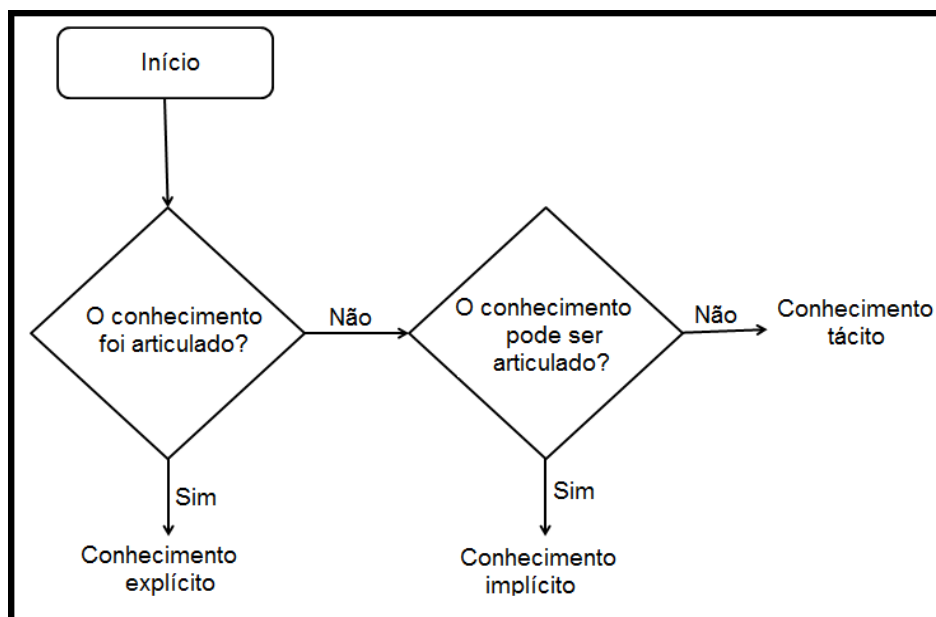


FIGURA 1 - FLUXOGRAMA DOS TIPOS DE CONHECIMENTO

FONTE: ADAPTADO DE NICKOLS (2000 *apud* CASTILLO; CAZARINI, 2010, p.8).

Bukowitz e Williams (2002, p.19) dividem o conhecimento em sabido, sendo aquele que o indivíduo sabe que possui, e o desconhecido, quando a pessoa não sabe que possui, pois é algo que está incorporado ao seu modo de operar.

Quando se trata do conhecimento no âmbito das organizações ele pode ser definido como o capital intelectual derivado de processos, sistemas e cultura organizacional (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.18).

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação textual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.6).

A Gestão do Conhecimento é definida por Bukowitz e Williams (2002, p.17) como “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”. Choo (2002, p.258) afirma que a Gestão do Conhecimento é composta pelas seguintes atividades: criação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e uso do conhecimento, possibilitando, assim, ações e geração de valores. Diversos autores divergem sobre o que é Gestão do Conhecimento por seu conceito ser amplo. Para abordá-lo com mais abrangência, apresenta-se no Quadro 1 algumas diferentes visões deste conceito.

Autores	Conceitos
Denham (1997)	É composta pela auditoria dos “ativos intelectuais” que localiza fontes e funções críticas que possam impactar no fluxo do conhecimento.
Nonaka e Takeuchi (1997, p.xii)	Processo de criação e disseminação do conhecimento organizacional e a capacidade de incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.
Davenport e Prusak (1998, p.61)	Conjunto de atividades que estão ligadas ao conhecimento, através da geração, codificação e transferência do mesmo.
Barroso e Gomes (1999, p.152)	É uma área multidisciplinar onde estão envolvidos os conhecimentos dos campos relacionados a teoria organizacional, filosofia, psicologia cognitiva e ciência da informação.
Terra (2000, p.2)	Implica na coordenação sistêmica de esforços diferentes planos, sendo eles: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.
Boff (2001, p.8)	Seu principal objetivo é possibilitar que o conhecimento possuído seja utilizado em nível organizacional.
Sveiby (2001)	É a arte de criar valor por meio dos ativos intangíveis da empresa.
Alvarenga Neto (2008, p.xvi)	Um novo modo de pensar e agir na gestão organizacional na Era do Conhecimento afim de competitividade.
Strauhs et al.(2012, p.55)	Modelo que visa gerar lucro através de meios para a criação, aquisição, organização e processamento de informações estratégicas.

QUADRO 1 - CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

FONTE: A AUTORA (2014)

2.1.2 A criação do conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.95), o conhecimento organizacional é criado por meio de um processo que possui cinco fases, elas são:

- a) compartilhamento de conhecimento tácito: a primeira fase visa possibilitar o compartilhamento do conhecimento tácito pessoal, por isso, é preciso haver interação entre as pessoas envolvidas e trocas de experiências por meio de diálogos pessoais;
- b) criação de conceitos: na segunda fase ocorre uma intensidade maior de interação entre os conhecimentos tácito e explícito. Conceitos são criados através do compartilhamento interativo de modelos mentais através do diálogo;

- c) justificação de conceitos: nesta etapa os conceitos criados precisam ser definidos como uma crença verdadeira justificada. Para isto, devem ser avaliados e justificados em relação a seus impactos sobre a empresa;
- d) construção de um arquétipo: neste estágio os conceitos justificados tornam-se tangíveis ou concretos por meio de um protótipo ou um modelo criado da junção do conhecimento explícito recém-criado e o já existente;
- e) difusão interativa do conhecimento: o processo de criação do conhecimento organizacional é infindável e de constante atualização. O conhecimento criado, justificado e transformado em um modelo irá, portanto, passar por um novo ciclo de criação do conhecimento. Esse processo é conhecido como difusão interativa do conhecimento e pode acontecer dentro de uma organização ou entre organizações.

Estas fases podem ser sintetizadas conforme mostrado na Figura 2:

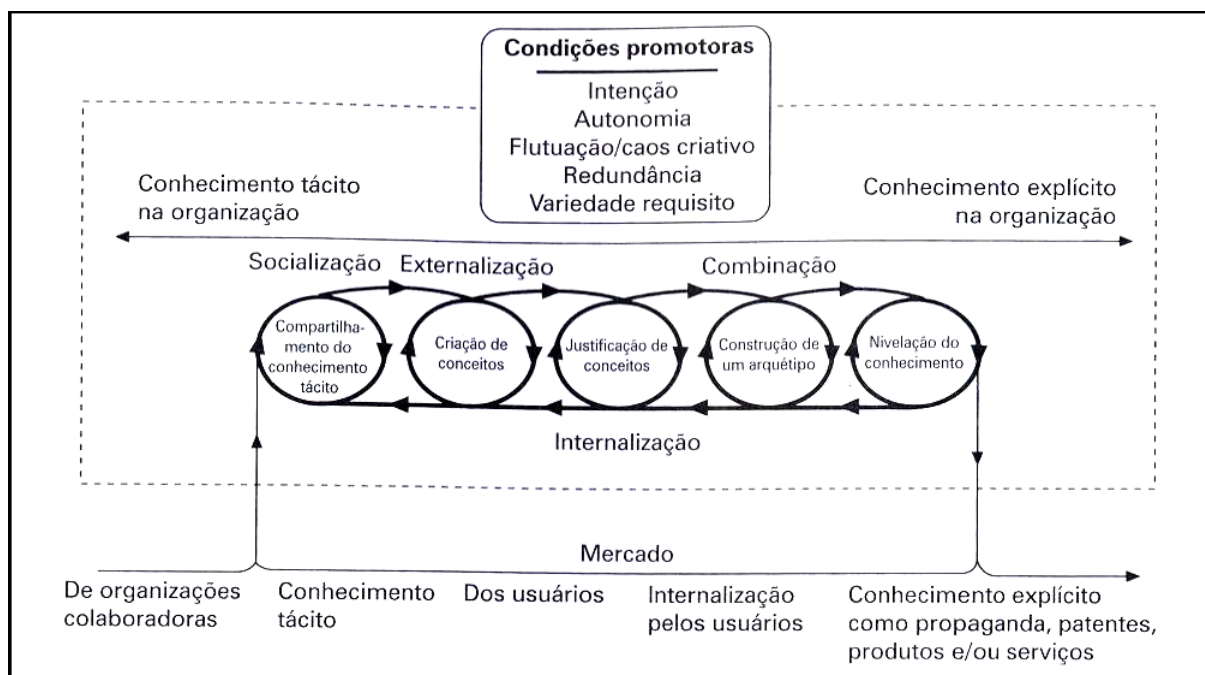


FIGURA 2 - MODELO DE CINCO FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
 FONTE: NONAKA E TEKEUCHI (1997, p.36).

Já para Davenport e Prusak (1998, p.64) os meios para gerar conhecimento são outros, sendo eles:

- a) aquisição: onde o conhecimento é adquirido e/ou desenvolvido;

- b) recursos dedicados: unidades ou grupos construídos especificamente para a geração de novo conhecimento;
- c) fusão: pessoas com diferentes perspectivas são juntadas para resolver um mesmo problema ou trabalhar no mesmo projeto, fazendo-os chegar a uma resposta em comum;
- d) adaptação: o modo como a organização se adapta a um novo cenário por causa de mudanças internas ou externas, como a criação de novos produtos e o surgimento de novas tecnologias;
- e) rede de conhecimento: são redes primeiramente informais e auto-organizadas, porém, com o tempo, podem ser formalizadas. São conversas a fim de compartilhar conhecimento e resolver problemas em conjuntos, normalmente ocorrem pessoalmente, por telefone ou correio eletrônico.

Fleury e Fleury (2004, p. 43) consideram que a criação do conhecimento depende de três processos:

- a) aquisição de conhecimento e desenvolvimento de competência: ocorrem através de processos proativos (antes dos demais competidores, como a inovação e a experimentação) ou reativos (reação a uma situação já ocorrida).
- b) disseminação de conhecimento: ocorre por meio da comunicação e circulação de informação.
- c) memória organizacional: é o armazenamento de informações pertinentes à organização baseado em sua história. Devem poder ser recuperadas para o auxílio estratégico nas tomadas de decisão.

Estas fases podem ser visualizadas na Figura 3:

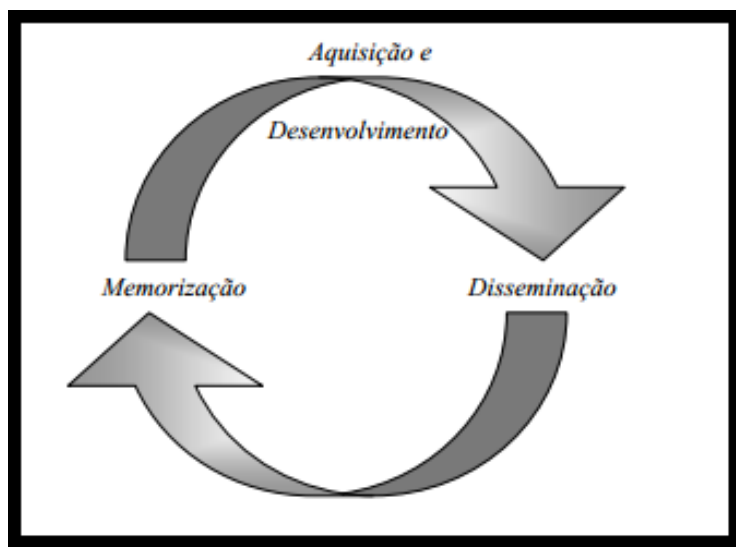


FIGURA 3 - AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO
FONTE: FLEURY (2004, p. 43)

2.1.3 O Processo da Gestão do Conhecimento

O processo de Gestão do Conhecimento relaciona-se com o processo de aprendizagem organizacional, cujo ciclo pode ser visualizado na Figura 4, sendo dividido em três etapas, são elas: aquisição e desenvolvimento do conhecimento; disseminação do conhecimento; e criação de memória organizacional (FLEURY; FLEURY, 2000, p.30).

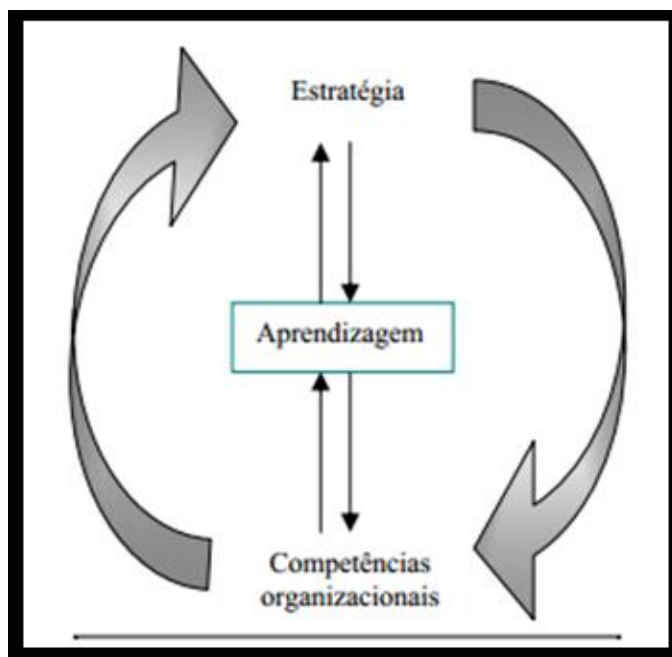


FIGURA 4 - CICLO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
 FONTE: FLEURY; FLEURY (2004, p.46).

Empresas competitivas são aquelas que criam e dominam as oportunidades em crescimento, além de saber como explorá-las e, com isto, garantem espaço e vantagem competitiva (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p.26). A Figura 5 mostra como o conhecimento pode auxiliar as organizações a obterem vantagem competitiva.

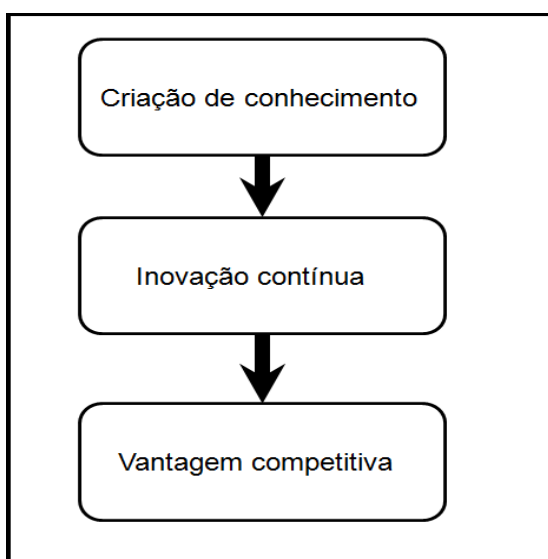


FIGURA 5 - PASSOS PARA A OBTENÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA
 FONTE: ADAPTADO DE NONAKA E TAKEUCHI (1997, p.5).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.59), o conhecimento deve, porém, lidar de maneira dinâmica com as mudanças nos ambientes interno e externo através da criação de informação e conhecimento. Os autores citados previamente afirmam que a geração, o armazenamento e a difusão do conhecimento são igualmente importantes.

2.2 CRIATIVIDADE

2.2.1 Conceitos

A palavra criatividade origina-se do latim *creare*, cujo significado é “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins” (PEREIRA *et al.*, 1999, p.4). A criatividade era considerada uma forma de loucura na Antiguidade, sendo vista, segundo Kneller (1978, p.34), como “uma espécie de purgatório emocional que mantinha mentalmente são os homens”. Na psicanálise, Kubie (1958 *apud* Alencar; FLEITH, 2003, p.66) define a criatividade como aquilo que resulta na criação de processos, produtos ou máquinas previamente desconhecidos. Já Ostrower (1986, p.16) afirma que a criatividade é o resultado de um processo que ocorre de forma consciente, porém é influenciado por fatores socioculturais.

Criar é, basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Em qualquer que seja o campo da atividade, trata-se, nesse ‘novo’, de coerências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendidos em termos novos. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar (OSTROWER, 1986, p.9).

Alencar (1996, p.3) define a criatividade como “um fenômeno complexo e multifacetado que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa”, ou seja, esta autora considera que a criatividade depende do indivíduo e do ambiente em que ele está inserido, fazendo com que o nível e a intensidade da criatividade variem de pessoa para pessoa.

No ambiente organizacional, a criatividade pode ser vista como uma “habilidade para produzir um ato que tanto é novo (original, inesperado), quanto apropriado (útil, adaptável às dificuldades das tarefas)” (STERNBERG; LUBART, 1999, p.3). De acordo com Bruno-Faria e Alencar (1996, p.50), a criatividade é algo que pode ser estimulado e depende de certas condições para se manifestar, como o fator social e cultural em que o indivíduo está inserido. Estes autores também mencionam que a criatividade é um processo integrado e interativo. Pode ser definida também como a produção de coisas e ideias novas e úteis, podendo ser geradas por um indivíduo ou um pequeno grupo de pessoas (AMABILE 1996 *apud* GILSON; MAY, 1999, p.2). Bruno-Faria (2003, p.117) conceitua a Criatividade Organizacional como sendo a geração de novos processos, produtos ou serviços que contribuam dentro de seu contexto para a organização ou as pessoas com ela envolvidas.

É frisado por Alencar (2002, p.68) que para haver criatividade, é preciso um haver um ambiente cujas condições sejam adequadas para tal. Pensando nisso, Bruno-Faria e Alencar (1996, p.54) desenvolveram um estudo a fim de identificar os fatores que estimulam a criatividade e aqueles que a inibem no ambiente das organizações, cujo resultado pode ser visualizado no Quadro 2 a seguir:

Estímulos	Barreiras
Ambiente físico	Ambiente físico
Comunicação	Características da chefia
Desafios	Características da tarefa
Estrutura organizacional	Comunicação
Liberdade e autonomia	Cultura organizacional
Participação	Estrutura organizacional
Recursos tecnológicos e materiais	Falta de liberdade e autonomia
Salário e benefícios	Falta de recursos materiais e equipamentos
Suporte da chefia	Influências político-administrativas
Suporte do grupo de trabalho	Relações interpessoais
Suporte organizacional	Salário e benefícios
Treinamento	Volume de serviços

QUADRO 2 - ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE
 FONTE: BRUNO-FARIA E ALENCAR (1996, p.52)

2.2.2 Etapas do Processo Criativo

A primeira definição do processo criativo foi descrita em 1902 por Poincaré (ALENCAR; FLEITH, 2003, p.43) que a divide em duas etapas: (1) fase reflexiva ou de pesquisa e cálculo; e (2) fase inconsciente do amadurecimento de ideias. Ao longo dos anos as fases foram implementadas e, com isso, Leontiev *et al.* (1960 *apud* OLIVEIRA, 2010) consideram que o pesquisador também influencia no processo criativo devido a sua capacidade observadora que varia de acordo com cada indivíduo. Para estes autores, o processo criativo é composto das fases que podem ser visualizadas no Quadro 3.

Fases	Características
Preparação	Definição do problema; Criação de hipóteses; Metodologia de investigação.
Investigação	Teste de hipóteses.
Solução	Demonstração e comprovação prática.

QUADRO 3 - FASES DO PROCESSO CRIATIVO

FONTE: ADAPTADO DE LEONTIEV *et al.* (1960 *apud* OLIVEIRA, 2010)

A criatividade, porém, é mais do que a geração de ideias, pois essas ideias devem gerar valor à organização (AMABILE, 1998, p.78). A autora previamente citada propôs o Modelo Componencial da Criatividade, onde a criatividade depende da sua interação com os seguintes componentes:

- a) expertise: refere-se aos conhecimentos, experiências e habilidades possuídos pela pessoa;
- b) pensamento criativo: diz respeito à flexibilidade e à imaginação do sujeito quando deparado com um problema novo;
- c) motivação: o que serve de estímulo para o indivíduo. Pode ser intrínseca (origina-se da própria pessoa, advinda do interesse ou paixão) ou extrínseca (provém do exterior, ou seja, está ligado com o ambiente no qual a pessoa está inserida).

É possível observar a relação destes elementos na Figura 6.

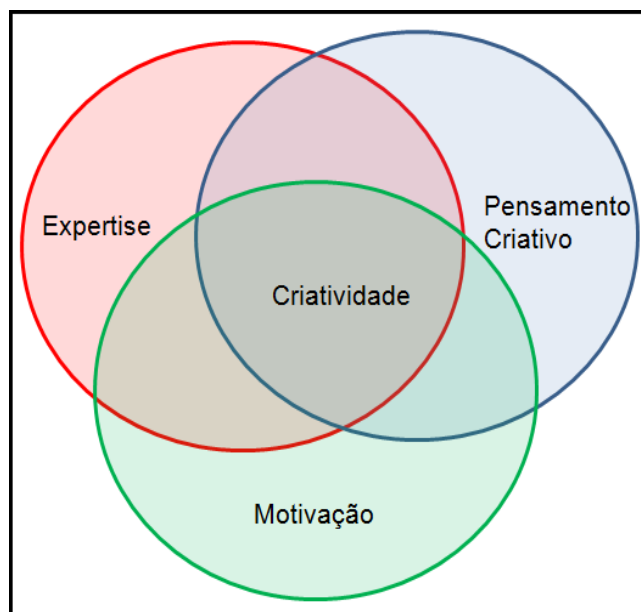


FIGURA 6 - OS TRÊS COMPONENTES DA CRIATIVIDADE
 FONTE: ADAPTADO DE AMABILE (1999, p.116)

As cinco etapas, não necessariamente sequenciais, propostas por Amabile (1998, p.78) neste modelo são:

- a) identificação do problema/tarefa: reconhecimento de um problema a ser solucionado a partir de um estímulo interno (curiosidade ou interesse pessoal) ou externo (necessidade de trabalho);
- b) preparação: busca por informações relevantes para a resposta deste problema;
- c) geração de resposta: geração de diversas possíveis respostas através dos processos criativos;
- d) comunicação e validação da resposta: o criador expõe sua ideia e ela deve ser testada através de suas habilidades de domínio;
- e) resultado: apresenta o resultado da validação da resposta feita no estágio anterior. Se o problema for solucionado, o processo acaba aqui. Caso não haja nenhum sucesso, também. O processo se o problema for resolvido parcialmente, retornando aos estágios anteriores em busca de uma solução total.

Com isto, Amabile (1998, p.79) apresenta algumas recomendações para estimular a criatividade no ambiente de trabalho, são elas:

- a) encorajar a autonomia do indivíduo;
- b) enfatizar valores ou invés de regras;

- c) valorizar realizações ao invés de prêmios;
- d) ressaltar o prazer no ato de aprender;
- e) evitar competições;
- f) expor as pessoas à atividades que estimulem a criatividade;
- g) encorajar questionamentos e curiosidade;
- h) usar feedback informativo;
- i) disponibilizar opções de escolha;
- j) utilizar pessoas criativas como modelos.

No contexto organizacional, Alencar (1995, p.7) é um dos autores que considera a inovação o resultado da criatividade, como pode ser constatado com a afirmação que “a criatividade do indivíduo tem sido considerada fundamental para a geração da inovação, de interesse da organização, constituindo a primeira o componente ideacional da inovação, enquanto esta englobaria a concretização e a aplicação das novas ideias”.

2.2.3 Inovação

No Manual de Oslo⁸ a inovação é descrita da seguinte forma:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE; FINEP, 2005, p.55).

No Brasil, a primeira tradução para o português foi produzida e divulgada pela FINEP em meio eletrônico, em 2004.

A inovação organizacional é definida por Motta (1997, p.186) como o resultado de uma tendência a induzir momentos convenientes aos seus funcionários a fim de novas oportunidades. Para Drucker (1987, p.43), inovação é aquilo que dá

⁸ Disponível em: < <http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>>

oportunidade a tudo que é novo ou diferente. O mesmo autor define que a oportunidade daquilo que é novo é motivada pela inovação.

O processo da inovação no âmbito organizacional consiste na gestão de pessoas, como controlá-las e motivá-las a obter, criar, desenvolver e implementar ideias com outras pessoas e nas adequações que devem ser feitas a fim de obter os resultados esperados (VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000, p. 9)

A inovação é gerada pela criatividade e, no meio organizacional, é definida como o processo de introdução, adoção e implementação de uma nova ideia, processo ou serviço (ALENCAR, 1996, p. 15). Para isto, a autora previamente citada define os fatores requeridos para que ocorra inovação, como pode ser visto na Figura 7 a seguir.

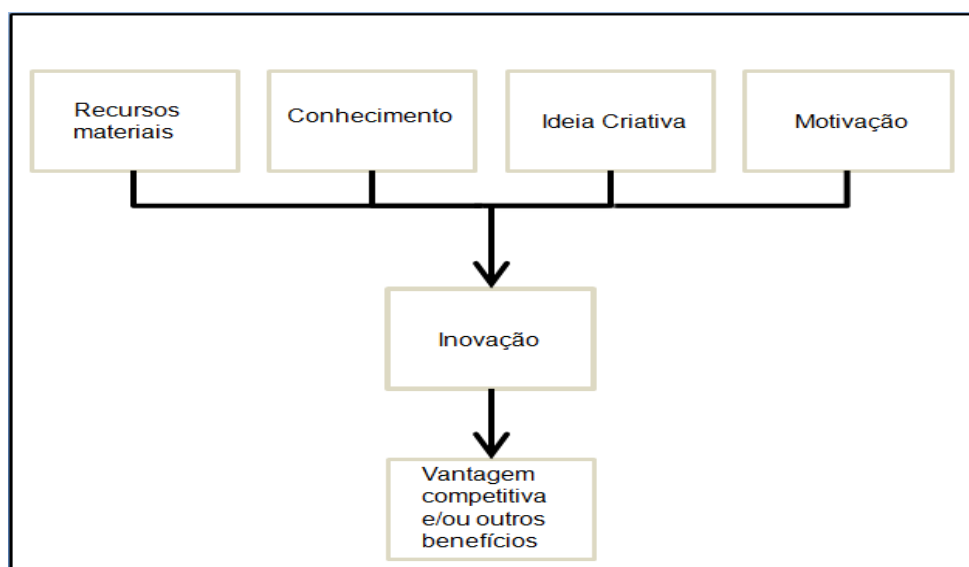


FIGURA 7 - FATORES NECESSÁRIOS À INOVAÇÃO.
FONTE: ADAPTADO DE ALENCAR (1996, p.16).

Segundo Frost (1995, p.123), há uma grande resistência das organizações à criatividade, inovação e mudanças devido às incertezas por elas causadas.

Atos criativos são atos de coragem. Primeiro, porque o criador de uma inovação técnica ou social está entrando em águas desconhecidas e provavelmente receberá comentários conflitantes sobre o valor da nova ideia; segundo, porque o criador encontrará oposição ou hostilidade quando a ideia for apresentada e introduzida no sistema; terceiro, porque ao longo do caminho, para uma possível aceitação da ideia, o criador terá de investir uma grande energia pessoal no processo de ter a inovação aceita; quarto, porque atos criativos podem falhar e algumas vezes ameaçam a carreira de seus responsáveis (FROST, 1995, p.123).

Um ambiente propenso à inovação é aquele em que os elementos externos e internos contribuem para tal (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p.14). Os autores citam que dentre os fatores externos estão: (1) as políticas; (2) os investimentos e incentivos do governo; (3) o convênio entre empresas; (4) o vínculo com universidades e institutos; e (5) o investimento e fomento à inovação. Enquanto os fatores internos são: (1) ambiente favorável à inovação; (2) indivíduos motivados e criativos; e (3) processo sistêmico e constante.

De acordo com o estudo feito por Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p.19), empresas inovadoras são propensas a obter vantagem competitiva em relação a empresas não inovadoras quanto ao volume de produção, faturamento da empresa e seus funcionários tendem a ser mais produtivos.

Drucker (1987, p.45) define a inovação sistemática como a procura deliberada e planejada por mudanças e o controle a administração das sete fontes de oportunidade inovadora definidas pelo mesmo e podem ser divididas em fontes internas e externas. As fontes internas são: (1) o inesperado; (2) a incongruência; (3) a inovação baseada na necessidade do processo; e (4) mudanças inesperadas na estrutura do setor industrial ou do mercado. As fontes externas devem ser conhecidas e monitoradas, não é possível, porém, controlá-las, são elas: (1) as mudanças demográficas; (2) mudanças em percepção, disposição e significado; e (3) o novo conhecimento.

A inovação faz com que a empresa consiga se adaptar às novas questões da realidade sócio-técnico-econômica (LEMOS, 1999, p.9). Lastres e Cassiolato (2003, p.15) consideram a inovação “como fator básico de competitividade econômica sustentável, associando-se às transformações de longo prazo na economia e na sociedade”. Para eles, a inovação pode ser dividida em radical e incremental, seus possíveis resultados podem ser visualizados no Quadro 4 a seguir.

Inovações	Conceito	Possíveis Resultados
Inovação Radical	Desenvolve um novo produto, processo ou modo de produção.	Novas empresas, setores, bens e serviços; Redução de custos; Aperfeiçoamento de produtos já existentes.
Inovação Incremental	Gera melhoria em um determinado produto, processo ou organização. Não altera, porém, a estrutura industrial.	Aumento da produtividade e qualidade; Redução de custos; Ampliação das aplicações do produto ou processo.

QUADRO 4 - POSSÍVEIS RESULTADOS DA INOVAÇÃO

FONTE: ADAPTADO DE LASTRES E CASSIOLATO (2003, p.15).

A gestão da inovação proporciona a integração dos setores políticos, financeiros, industriais, de serviços, de ciência e tecnologia e educacionais dentro da organização (LEMOS, 1999, p.18). A mesma autora menciona que o apoio à inovação incentiva a criação de ambientes propícios para gerar, obter e disseminar conhecimentos.

Para Feldman, Ruthes e Cunha (2008, p.240), a competência se dá pelos conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, e ela torna possível o desenvolvimento do enfoque criativo e inovador. Para os mesmo autores, não é possível garantir que sua prática irá agregar valor à organização. Para outros autores, porém, a aplicação da Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional apresenta algumas garantias.

A implementação coordenada de todos os aspectos que sustentam uma bem-sucedida gestão do conhecimento, que se procurou explorar no presente trabalho, cria uma vantagem competitiva flexível e de difícil limitação, por está enraizada na empresa, e não somente em recursos físicos, rígidos e mais facilmente imitáveis pelos concorrentes (SILVA, 2002, p.151).

Estas vantagens competitivas citadas por Silva (2002, p.151) podem se manifestar das seguintes formas: (1) a ligação do conhecimento com a capacidade inovadora da empresa e (2) sua aptidão e flexibilidade para a rápida aprendizagem, sendo, assim, facilmente adaptável às mudanças no mercado em que atua.

Para Rezende (2002, p.82), além de obter ou saber buscar informação, é necessário saber analisá-la, a fim de obter vantagens nos setores econômico, tecnológico, de mercado, financeiro, entre outros. Para isto, é necessária a junção

da Gestão do Conhecimento com a Criatividade Organizacional e, assim, possibilitar o uso de informação para tomadas de decisão e planejamentos.

Esta pesquisa pretende, portanto, analisar os elementos previamente citados e definir se, realmente, o resultado do seu uso implica em uma vantagem financeira. Para isto, será aplicado um questionário e seus resultados serão analisado, como detalhado no capítulo seguinte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para Gil (2002, p.41), as pesquisas geralmente baseiam-se em seus objetivos gerais e dividem-se em: (1) exploratórias, cujo objetivo é aprimorar ideias, (2) descritivas, onde são descritas características ou relaciona variáveis a fim de definir um padrão, ou podem ser também (3) explicativas, quando são abordados os fatores que geram um fenômeno. Enquanto para Silva e Menezes (2005, p.20), as pesquisas podem ser definidas quanto a sua natureza, abordagem, objetivos ou procedimentos técnicos, como pode ser visto no Quadro 5 a seguir.

Ponto de vista	Pesquisas	Descrição
Natureza	Básica	Tem como objetivo gerar novos conhecimentos a fim do avanço da ciência.
	Aplicada	Visa gerar conhecimentos para solucionar problemas específicos.
Abordagem	Quantitativa	Transforma opiniões e informações em números para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas.
	Qualitativa	Relaciona o sujeito e o mundo real, criando um vínculo que não pode ser recriado através de números. Tem como fonte de coleta de dados o ambiente natural e como instrumento-chave o pesquisador.
Objetivos	Exploratória	Explicita ou constrói hipóteses a fim de familiarizar o problema. Envolve os métodos de levantamento bibliográfico, entrevistas, estudos de casos, entre outros.
	Descritiva	Caracteriza uma determinada população ou fenômeno ou relaciona variáveis. São utilizadas as técnicas padronizadas de coletas de dados, como a aplicação de questionários e a observação sistemática.
	Explicativa	Identifica os fatores causadores ou contribuintes para a ocorrência dos fenômenos estudados. Pode requerer o uso dos métodos experimental ou observacional.
Procedimentos Técnicos	Bibliográfica	Desenvolvida por meio de materiais previamente publicados, principalmente livros, artigos de periódicos e material disponível na Internet.
	Documental	Sua elaboração se dá através de materiais que não foram tratados analiticamente.
	Experimental	Define-se um objeto de estudo, são selecionadas as variáveis que podem influenciá-lo e determinam-se métodos para o controle e observação dos efeitos causados pelas variáveis.
	Levantamento	Procura definir o comportamento dos indivíduos ou fenômenos que se deseja conhecer.
	Estudo de caso	Estudo detalhado e exaustivo de um ou poucos objetos.
	<i>Expost-Facto</i>	Quando o “experimento” é realizado após os fatos.
	Pesquisa-Ação	A pesquisa ocorre interligada a uma ação ou a resolução de um problema coletivo. Existe a cooperatividade entre pesquisadores e participantes.
	Participante	Elaborada através da interação entre pesquisadores e membros das situações pesquisadas.

QUADRO 5 - TIPOS DE PESQUISA QUANDO AOS PONTOS DE VISTA

FONTE: ADAPTADO DE SILVA E MENEZES (2005, p.20).

Assim, pode-se definir que a proposta dessa pesquisa é de natureza aplicada, cujo caráter é descritivo e é realizado por meio de uma abordagem quantitativa. Para a sua realização, serão utilizados os seguintes procedimentos técnicos: (1) levantamento bibliográfico a fim de identificar e definir os modelos teóricos em relação aos processos de Gestão do Conhecimento e da Criatividade Organizacional, (2) desenvolvimento e aplicação de um instrumento de coleta de

dados com base nos modelos estudos, e (3) análise estatística dos dados levantados previamente.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados um questionário foi escolhido e adaptado visando caracterizar as empresas, definir a capacidade organizacional de Gestão do Conhecimento e as condições ambientais quanto à Criatividade Organizacional, incluindo a inovatividade e o desempenho inovador da empresa. O Quadro 6 identifica as questões relacionadas à caracterização das empresas:

Questões	Natureza
Ano de fundação da organização.	Contínua e aberta
Número de colaboradores (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2011).	Ordinal e fechada a) Até nove pessoas (micro empresa) b) De 10 a 49 pessoas (pequena empresa) c) De 50 a 249 pessoas (média empresa) d) Acima de 249 pessoas (grande empresa)
Número de clientes atendidos em 2013.	Contínua e aberta
Faturamento em 2013 (BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO, 2011).	Ordinal e fechada a) Igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (micro) b) Superior a R\$ 2.400.000,00 e inferior ou igual a R\$ 16.000.000,00 (pequena) c) Superior a R\$ 16.000.000,00 e inferior ou igual a R\$ 90.000.000,00 (média) d) Superior a R\$ 90.000.000,00 e inferior ou igual a R\$ 300.000.000,00 (média-grande) e) Superior a R\$ 300.000.000,00 (grande)
Principais atividades	Nominal e aberta

QUADRO 6 - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

FONTE: A AUTORA (2014)

Em relação à Gestão do Conhecimento como capacidade organizacional, foram definidas as seguintes questões apresentadas no Quadro 7:

Grupos	Capacidades
Cultura organizacional	A visão geral da empresa está claramente comunicada
	As pessoas são encorajadas a experimentar
	As pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário
Estrutura organizacional	A empresa possui departamento que estimula a interação e o compartilhamento de conhecimento.
	A empresa possui esquema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento
	A empresa promove o comportamento coletivo
Tecnologia de informação	A empresa usa tecnologia que permite às pessoas colaborarem com as outras
	A empresa usa tecnologia que permite formatar e categorizar o conhecimento já adquirido para usos futuros
	A empresa usa tecnologia que permite o acesso ao conhecimento quando necessário
Processo de aquisição do conhecimento	A empresa tem processos para aquisição de conhecimento externo.
	A empresa tem processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros
	A empresa tem processos para identificação de melhores práticas
Processo de aquisição do conhecimento	A empresa tem processos para organizar o conhecimento.
	A empresa tem processos para compartilhar o conhecimento com as pessoas.
	A empresa tem processos para converter conhecimento em projetos de novos produtos/serviços
Processo de aplicação do conhecimento	A empresa tem processos para aplicar o conhecimento a partir de experiências.
	A empresa encontra fontes de conhecimento para problemas e desafios.
	A empresa aplica conhecimento na solução de problemas.

QUADRO 7 - CAPACIDADE ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.
 FONTE: ADAPTADO DE GOLD, MALHOTRA E SEGAR (2001).

Para estas questões, foi estabelecida uma escala de 0 a 10 para a resposta, sendo 0 correspondente a “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.

Quanto às condições ambientais relacionadas à Criatividade Organizacional, foram empregadas as questões especificadas no Quadro 9:

Grupos	Condições
Cultura organizacional	Novas ideias são encorajadas
	As pessoas são reconhecidas pela criatividade
	As pessoas são recompensadas pela criatividade
Supervisão	Os gestores comunicam claramente os objetivos aos membros da equipe
	Os gestores possuem boas habilidades interpessoais
	Os gestores apoiam as equipes de trabalho
Senso de equipe	As pessoas se ajudam mutuamente nos grupos de trabalho
	Há um sentimento de confiança entre as pessoas que trabalham juntas
Recursos	Os orçamentos destinados ao desenvolvimento de produtos/serviços geralmente são adequados
	As pessoas conseguem com facilidade os materiais necessários para realizarem seus trabalhos
Desafios	As tarefas propostas desafiam a capacidade das pessoas
	As pessoas se sentem desafiadas na realização de suas tarefas
Liberdade	As pessoas têm liberdade em decidir como conduzir seus projetos
	As pessoas têm liberdade em escolher qual projeto irão participar
Impedimentos	Existem problemas políticos
	As pessoas são resistentes à mudanças
	Há competições que podem ser destrutivas
	A alta gerência não assume riscos
Pressões	Há uma forte pressão em relação ao tempo de realização das tarefas
	Há expectativas realistas sobre o que as pessoas podem atingir

QUADRO 8 - CONDIÇÕES AMBIENTAIS À CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL

FONTE: ADAPTADO DE AMABILE et al. (1996)

Como anteriormente abordado em relação à Gestão do Conhecimento, para esta etapa também foi estabelecida a escala de 0 a 10 para a resposta, sendo 0 correspondente a “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.

Em relação à inovatividade e ao desempenho inovador da empresa, foram definidas as questões explicitadas no Quadro 9:

Grupos	Condições
Estratégia	Os componentes estratégicos priorizam a criatividade.
	A empresa possui mecanismos de monitoramento e avaliação do desempenho estratégico.
Liderança	Os líderes promovem aprender e compartilhar.
	Os líderes buscam soluções novas e pouco usuais.
Equipes	A empresa investe na formação de equipes multidisciplinares com autonomia para desenvolver projetos inovadores.
	Os funcionários confiam na empresa.
Estrutura	A estrutura facilita a participação de pessoas de diferentes áreas no processo de criação.
	A estrutura facilita a mobilidade entre cargos e ampla comunicação entre os departamentos.
Processos	É adotado um processo formal de gerenciamento de projetos, com critérios e procedimentos pré-determinados para definir, acompanhar e revisar cada ideia.
	O processo de recrutamento e seleção de pessoas valoriza o comportamento inovador e empreendedor.
Redes externas	A empresa vincula a gestão de parcerias com outras empresas, universidades e institutos de pesquisa aos seus objetivos estratégicos.
	As pessoas percebem a importância das redes externas de contato como forma de captação de ideias e aprendizado para sustentar a competitividade.
Documentação	As informações mais relevantes estão documentadas e organizadas em espaços virtuais de acesso geral.
	As pessoas utilizam efetivamente os recursos de acesso e compartilhamento disponíveis nos sistemas de informação.
Resultados	Existem mecanismos formais para se comparar com a concorrência (produtos, preços, qualidade, etc.).
	Os resultados são medidos sob várias perspectivas (financeira, operacional, estratégica, de competências).
Aprendizado	O desempenho é avaliado como uma atividade de aprendizagem.
	O aprendizado é promovido como uma responsabilidade integral e diária de todos.
Desempenho inovador	A empresa adota novas tecnologias e novos produtos mais rapidamente em relação aos nossos concorrentes.
	A participação da receita total da empresa é maior em relação a seus concorrentes.
	A empresa implementa um alto percentual de melhorias e inovações por meio de sugestões recebidas.
	A empresa conquista melhorias significativas em relação ao atendimento prestado.
	A empresa conquistou melhorias significativas nos últimos dois anos (financeira, estratégica, desenvolvimento de competência, etc.).

QUADRO 9 - CAPACIDADE ORGANIZACIONAL QUANTO À INOVAÇÃO.
 FONTE: ADAPTADO DE QUANDT, FERRARESI E BEZERRA (2013).

Para estas questões também foi estabelecida a escala previamente definida de 0 a 10 para a resposta, sendo 0 correspondente a “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

Os dados estudados serão os de Curitiba, que, segundo o CBES (2014), possui 5.513 estabelecimentos de saúde, como mostrado na Tabela 2 a seguir.

Tipo de Estabelecimento	Quantidade
Posto de saúde	01
Centro de saúde / Unidade básica	121
Policlínica	358
Hospital geral	44
Hospital especializado	20
Unidade mista	02
Pronto socorro geral	01
Pronto socorro especializado	03
Consultório isolado	4.141
Clínica / Centro de especialidade	289
Unidade de apoio diagnose e terapia	439
Unidade móvel terrestre	01
Unidade móvel de nível pré-hospitalar	28
Unidade de vigilância em saúde	02
Cooperativa	02
Hospital / Dia – isolado	16
Central de regulação de serviços de saúde	01
Secretaria de saúde	13
Centro de atenção hemoterapia e/ou hematologia	01
Centro de atenção psicossocial	15
Unidade de atenção à saúde indígena	02
Pronto atendimento	08
Central de regulação médica das urgências	01
Serviço de atenção domiciliar isolado	02
Oficina ortopédica	01
Laboratório de saúde pública	01
TOTAL	5.513

TABELA 2 - ESTABELECIMENTOS DE SAÚDE EM CURITIBA.
FONTE: ADAPTADO DO CNES (2014)

De acordo com a CNES (2014), há 5.513 estabelecimentos de saúde na cidade. O questionário foi submetido a 62 gestores de diferentes unidades de saúde em Curitiba. Devido a maior facilidade de contato por parte da autora, o questionário será aplicado às seguintes unidades de saúde: clínicas, consultórios isolados, hospitais e unidades de apoio e mistas. A amostra será, portanto, não probabilística por conveniência, impossibilitando, assim, a generalização dos resultados.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Os procedimentos de análise serão divididos em três etapas, as quais estão definidas na Figura 8 a seguir:

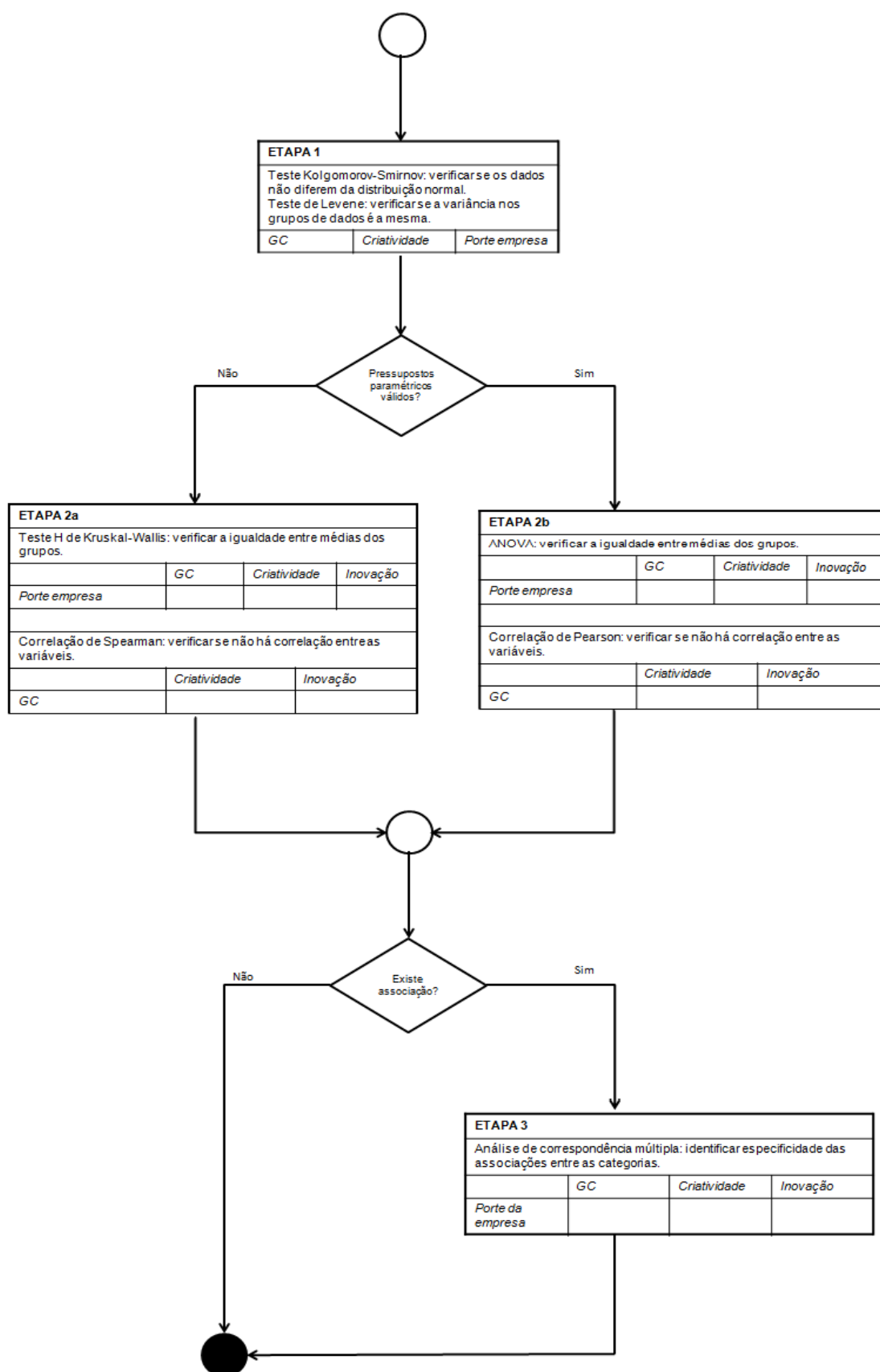


FIGURA 8 - PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE
 FONTE: A AUTORA (2014)

A sequência pode ser assim detalhada:

- 1) primeiramente será verificado se os parâmetros pressupostos são válidos;
- 2) caso a resposta seja negativa, seguirá para a etapa 2a e, caso positiva, para a etapa 2b. Nelas, serão aplicados os devidos testes paramétricos que verificarão se o porte da empresa está associado com a Gestão do Conhecimento, a criatividade e a inovação, e se a Gestão do Conhecimento está relacionada com a criatividade e a inovação.
- 3) as variáveis serão categorizadas e será verificado se as mesmas estão associadas. Caso a resposta seja positiva, as variáveis submetidas ao procedimento da etapa 3 que consiste em analisar as especificidades das relações entre categorias.

Pretende-se, portanto, verificar a importância da Gestão do Conhecimento, da Criatividade Organizacional e da inovação e suas relações entre si, assim como suas relações com o porte empresarial e, com isso, o setor financeiro, a fim de estabelecer e poder afirmar se empresas que incentivam a criatividade, motivam a inovação e utilizam a Gestão do Conhecimento são mais propensas a obter maior retorno financeiro.

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção do trabalho são apresentadas as análises dos resultados obtidos a partir das respostas coletadas dos questionários aplicados. As análises são dadas da seguinte forma: primeiramente os grupos de respostas são analisados individualmente, a fim de apresentar as capacidades organizacionais de Gestão do Conhecimento, criatividade e inovatividade, além de caracterizar os respondentes. Em seguida, as variáveis são analisadas de modo agrupado para definir as relações existentes entre si. Para finalizar, é feita uma análise gráfica de correspondência para determinar as tendências das variáveis.

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Pode ser visto a distribuição do ano de fundação das empresas na Figura 9 a seguir.

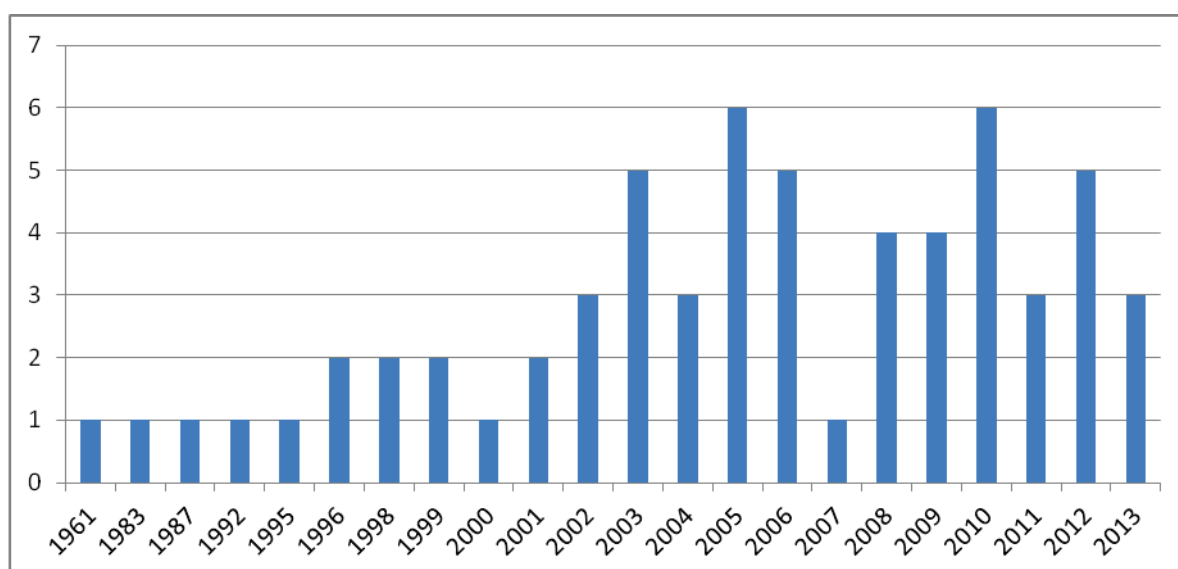


FIGURA 9 - ANO DE FUNDAÇÃO
FONTE: A AUTORA (2014)

Nota-se um crescimento na fundação das empresas respondentes a partir do ano 2001 e uma queda brusca em 2007, tornando a aumentar no ano seguinte.

Em relação ao número de colaboradores que as empresas possuem, foram obtidos os seguintes resultados apresentados na Tabela 3:

Número de colaboradores	Quantidade
Até 9 colaboradores	38,7%
De 10 a 49 colaboradores	30,6%
De 50 a 149 colaboradores	11,3%
De 150 a 249 colaboradores	6,5%
Acima de 249	12,9%

TABELA 3 - NÚMERO DE COLABORADORES.
FONTE: A AUTORA (2014)

Sendo assim, quase 70% das empresas possuem de 1 a 49 colaboradores. Quanto ao faturamento das empresas, os resultados obtidos podem ser observados na Tabela 4:

Faturamento	Quantidade
Igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões	3,2%
Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	16,1%
Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	41,9%
Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	21,0%
Maior que R\$ 300 milhões	17,7%

TABELA 4 - FATURAMENTO BRUTO.
FONTE: A AUTORA (2014)

Nota-se, portanto, que a maior parte das empresas respondentes é de médio porte e afirmam ter faturado acima de 16 milhões até 90 milhões de reais no ano de 2013. As empresas foram caracterizadas de acordo com as atividades que realizam e o resultado está contido na Tabela 5 a seguir:

Atividade	Quantidade
Clínica / Centro de especialidade	12,9%
Consultório isolado	45,2%
Hospital / DIA – isolado	1,6%
Hospital geral	9,7%
Policlínica	16,1%
Unidade de apoio diagnose e terapia (SADT isolado)	12,9%
Unidade mista	1,6%

TABELA 5 - ATIVIDADE REALIZADA.
FONTE: A AUTORA (2014)

Com isso, é possível notar que quase metade da amostra (45,2%) é relativa a consultórios isolados. Na tabela 6, é possível visualizar o resultado quanto à Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional.

	Gestão do Conhecimento	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
Cultura	Visão	8,68	0,971	9,00	6	10
	Experimentação	8,38	1,232	9,00	4	10
	Encorajamento	9,18	0,736	9,00	8	10
Estrutura	Interação	8,20	1,252	8,00	4	10
	Recompensa	5,27	2,174	5,50	1	9
	Coletividade	8,21	1,320	8,00	4	10
Tecnologia da Informação	Colaboração	8,13	1,287	8,00	3	10
	Categorização	8,10	1,183	8,00	4	10
	Acesso	8,18	1,261	8,00	3	10
Aquisição	Aquisição	7,77	1,260	8,00	5	10
	Compartilhamento parceiros	7,23	1,487	7,50	3	10
	Identificação	8,37	1,044	8,00	5	10
Conversão	Organização	7,98	1,130	8,00	5	10
	Compartilhamento colaboradores	8,15	1,171	8,00	4	10
	Conversão	7,92	1,149	8,00	4	10
Aplicação	Aplicação	7,66	1,267	8,00	4	10
	Fontes	8,03	1,116	8,00	5	10
	Solução	8,50	1,113	9,00	5	10

TABELA 6 - CAPACIDADE ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.
FONTE: A AUTORA (2014)

É notável que todas as médias relativas à prática de Gestão do Conhecimento foram acima de sete, com exceção da média do item que trata de um sistema padronizado de recompensa. Destacam-se pelas maiores médias consecutivamente nesta categoria: o encorajamento a pedir ajuda, a comunicação da visão da empresa, a aplicação do conhecimento para a solução de problemas, e o incentivo a explorar e experimentar.

A seguir, na Tabela 7, são mostrados os resultados encontrados quanto a criatividade no ambiente de trabalho.

	Criatividade	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
Organizacional	Encorajamento	8,71	1,062	9,00	6	10
	Reconhecimento	7,86	1,329	8,00	4	10
	Recompensa	6,24	2,148	6,00	1	10
Supervisão	Comunicação	8,50	1,156	9,00	5	10
	Habilidades	8,67	1,200	9,00	5	10
	Apoio	8,86	0,973	9,00	6	10
Grupo	Ajuda	9,02	0,914	9,00	6	10
	Confiança	8,79	1,088	9,00	6	10
Recursos	Orçamentos	8,10	0,987	8,00	6	10
	Materiais	7,89	1,118	8,00	5	10
Desafio	Tarefas	7,87	1,138	8,00	5	10
	Sentimento	7,81	1,171	8,00	4	10
Liberdade	Condução	7,15	1,513	7,00	3	10
	Escolha	4,89	1,926	5,00	1	9
Impedimento	Político	2,46	1,695	2,00	1	8
	Resistência	2,94	1,754	3,00	1	9
	Competição	2,77	1,995	2,00	0	9
	Gerência	2,79	2,026	2,00	1	10
Pressão	Tempo	6,13	2,199	6,50	1	10
	Expectativa	7,29	1,911	8,00	2	10

TABELA 7 - CONDIÇÕES AMBIENTAIS PARA A CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL.
 FONTE: A AUTORA (2014)

Dentre as médias mais elevadas, podem-se destacar os itens: ajuda aos colegas de trabalho, apoio dos gestores, e o sentimento de confiança entre a equipe. Já entre as médias mais baixas estão relacionadas com impedimentos à criatividade, ou seja, problemas políticos, resistência a novas ideias, competições destrutivas dentro do ambiente de trabalho, e a gerência não assumir erros.

Foram medidos também aspectos relacionados à inovatividade organizacional como pode ser visto na Tabela 8:

	Inovatividade	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
Estratégia	Componentes	7,77	1,336	8,00	3	10
	Monitoramento	7,87	1,208	8,00	4	10
Liderança	Compartilhamento	7,95	1,273	8,00	3	10
	Soluções	7,58	1,153	8,00	3	10
Cultura	Equipes	7,47	1,657	8,00	2	10
	Confiança	8,31	1,139	8,00	5	10
Estrutura	Participação	7,66	1,378	8,00	4	10
	Mobilidade	8,00	1,187	8,00	4	10
Processos	Gerenciamento	7,44	1,500	8,00	3	10
Pessoas	Recrutamento	8,15	1,129	8,00	5	10
Relacionamentos	Parcerias	6,66	2,592	8,00	1	10
	Redes	7,74	1,669	8,00	3	10
Infraestrutura	Documentação	7,53	1,423	8,00	4	10
	Recursos	7,68	1,469	8,00	3	10
Mensuração	Mecanismos	7,48	1,534	8,00	3	10
	Resultados	7,90	1,155	8,00	5	10
Aprendizagem	Desempenho	8,24	1,445	8,00	4	10
	Responsabilidade	8,35	1,527	8,50	3	10
Desempenho Inovativo	Produtos	7,77	1,476	8,00	4	10
	Receitas	7,27	1,538	7,50	3	10
	Sugestões	7,53	1,512	8,00	2	10
	Melhoria atendimento	8,11	1,538	8,00	5	10
	Melhoria geral	8,97	1,159	9,00	5	10

TABELA 8 - CONDIÇÕES AMBIENTAIS PARA A INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL.
FONTE: A AUTORA (2014)

Os itens relativos à aprendizagem, confiança na empresa, recrutamento de pessoas, melhoria no atendimento prestado e melhoria significativa nos últimos dois anos se destacam devido à média elevada.

4.2 CORRELAÇÃO ENTRE O ANO DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS COM GC, CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE

A fim de correlacionar o ano de fundação das empresas e suas práticas nas áreas abordadas no questionário (Gestão do Conhecimento, Criatividade Organizacional, e inovatividade) foi utilizado o teste Rho de Spearman. Os resultados de Gestão do Conhecimento podem ser visualizados na Tabela 9 a seguir.

Variável	rho	p-valor
Cultura Visão	-,215	,094
Cultura Experimentação	-,082	,527
Cultura Encorajamento	,122	,344
Estrutura Interação	-,102	,431
Estrutura Recompensa	-,165	,200
Estrutura Coletivo	,044	,733
TI Colaboração	-,049	,708
TI Categorização	,025	,847
TI Acesso	-,100	,440
Aquisição Conhecimento	-,248	,052
Aquisição Compartilhamento	,041	,752
Aquisição Identificação	-,178	,166
Conversão Identificação	-,171	,183
Conversão Compartilhamento	-,147	,254
Conversão Conhecimento	-,206	,109
Aplicação Conhecimento	-,169	,190
Aplicação Fontes	-,172	,181
Aplicação Solução	-,251	,049

TABELA 9 - CORRELAÇÃO ENTRE ANO DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS E CARACTERÍSTICAS DE GC.
 FONTE: A AUTORA (2014)

O único item que apresentou correlação significativa a 95,0% foi relativo à aplicação do conhecimento na solução de problemas, onde pode perceber que não foi elevada, visto que a variação da mesma explica 6,3% da variação do ano de fundação das empresas.

Na Tabela 10, seguem os resultados da área de Criatividade Organizacional.

Variável	rho	p-valor
Organizacional Encorajamento	-,018	,889
Organizacional Reconhecimento	-,215	,094
Organizacional Recompensa	,002	,987
Supervisão Comunicação	-,164	,204
Supervisão Habilidades	-,250	,050
Supervisão Apoio	-,250	,050
Grupo Ajuda	-,260	,041
Grupo Confiança	-,172	,181
Recursos Orçamentos	-,064	,619
Recursos Materiais	-,177	,170
Desafio Tarefas	-,243	,057
Desafio Sentimento	-,100	,439
Liberdade Condução	-,032	,806
Liberdade Escolha	-,047	,719
Impedimento Político	-,276	,030
Impedimento Resistência	-,169	,188
Impedimento Competição	-,181	,159
Impedimento Risco	-,153	,236
Pressões Tempo	,071	,582
Pressões Expectativas	-,269	,034

TABELA 10 - CORRELAÇÃO ENTRE ANO DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS E CARACTERÍSTICAS CRIATIVIDADE.
 FONTE: A AUTORA (2014)

Nota-se que a variação no ano de fundação das empresas pode ser explicada 6,8% pela ajuda mútua entre os colegas de trabalho; 7,6% pela existência de problemas políticos; 7,2% pela maior pressão na realização de tarefas, sendo o índice diretamente proporcional a quão recente a empresa é.

Os resultados de inovatividade encontram-se na Tabela 11 a seguir.

Variável	rho	p-valor
Estratégia Componentes	-,113	,382
Estratégia Monitoramento	-,171	,184
Liderança Compartilhamento	-,082	,526
Liderança Soluções	,012	,924
Cultura Equipes	-,075	,562
Cultura Confiança	-,138	,284
Estrutura Participação	-,177	,168
Estrutura Mobilidade	-,082	,526
Processos Gerenciamento	-,025	,846
Processos Recrutamento	-,215	,094
Relacionamentos Parcerias	-,211	,099
Relacionamentos Redes	-,216	,092
Infraestrutura Documentação	,154	,232
Infraestrutura Recursos	-,076	,556
Mensuração Mecanismos	-,165	,201
Mensuração Resultados	-,299	,018
Aprendizagem Desempenho	-,083	,522
Aprendizagem Diária	-,092	,479
Produtos	-,203	,114
Receitas	-,319	,012
Sugestões	-,256	,045
Melhoria Sugestões	-,320	,011
Melhoria Processos	-,137	,289

TABELA 11 - CORRELAÇÃO ENTRE ANO DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS E CARACTERÍSTICAS INOVATIVIDADE.
FONTE: A AUTORA (2014)

Em relação à inovatividade, é notável que, a variável relacionada ao ano de fundação pode ser explicada 8,9% pelos resultados medidos sob diversas perspectivas; 10,2% por possuírem mais receitas advindas dos próprios serviços; 6,6% pelas melhorias apresentadas a partir de sugestões recebidas; e 10,2% pelas melhorias conseguidas no serviço prestado. O índice destas variáveis demonstra se relacionar de modo diretamente proporcional às empresas menos antigas.

4.3 RELAÇÃO ENTRE A QUANTIDADE DE COLABORADORES DAS EMPRESAS COM GC, CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE

O teste utilizado para verificar a relação do número de colaboradores com os aspectos de Gestão do Conhecimento, criatividade e inovatividade foi o H de Kruskal-Wallis. Segue os resultados da relação com Gestão do Conhecimento na Tabela 12 a seguir.

Variável	H	gl	p-valor
Cultura Visão	12,704	4	,013
Cultura Experimentação	6,197	4	,185
Cultura Encorajamento	3,134	4	,536
Estrutura Interação	5,159	4	,271
Estrutura Recompensa	7,779	4	,100
Estrutura Coletivo	4,907	4	,297
TI Colaboração	7,971	4	,093
TI Categorização	9,657	4	,047
TI Acesso	14,956	4	,005
Aquisição Conhecimento	19,521	4	,001
Aquisição Compartilhamento	1,391	4	,846
Aquisição Identificação	13,886	4	,008
Conversão Identificação	12,002	4	,017
Conversão Compartilhamento	15,553	4	,004
Conversão Conhecimento	10,608	4	,031
Aplicação Conhecimento	5,651	4	,227
Aplicação Fontes	7,680	4	,104
Aplicação Solução	9,591	4	,048

TABELA 12 - RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E CARACTERÍSTICAS DE GC.

FONTE: A AUTORA (2014)

Nota-se a relação da quantidade do número de colaboradores com os seguintes casos: comunicação da visão da empresa; tecnologias para a formatação e categorização do conhecimento; tecnologias que permitam o acesso à informações quando necessário; processos para a aquisição do conhecimento; processos para a identificação de melhores práticas; processos para a organização do conhecimento; processos para compartilhar conhecimento; processos para a conversão de conhecimento em novos projetos; e quanto à aplicação do

conhecimento na solução de problemas. Sendo possível afirmar que os índices dos itens são diretamente proporcionais à quantidade de colaboradores.

Na tabela 13, encontram-se os itens previamente citados.

ID	Variável	Colaboradores	Média	Desvio Padrão
(1)	Cultura Visão	Até 9	8,50	0,200
		De 10 a 49	8,32	0,188
		De 50 a 149	9,57	0,202
		De 150 a 249	9,00	0,707
		Acima de 249	9,13	0,295
(2)	TI Colaboração	Até 9	7,58	0,318
		De 10 a 49	8,47	0,208
		De 50 a 149	8,71	0,184
		De 150 a 249	8,50	0,866
		Acima de 249	8,25	0,366
(3)	TI Acesso	Até 9	7,50	0,301
		De 10 a 49	8,32	0,172
		De 50 a 149	8,86	0,261
		De 150 a 249	9,25	0,750
		Acima de 249	8,75	0,313
(4)	Aquisição Conhecimento	Até 9	7,04	0,221
		De 10 a 49	7,79	0,211
		De 50 a 149	8,57	0,202
		De 150 a 249	8,50	1,190
		Acima de 249	8,88	0,350
(5)	Aquisição Identificação	Até 9	7,83	0,223
		De 10 a 49	8,42	0,192
		De 50 a 149	8,86	0,143
		De 150 a 249	9,00	0,707
		Acima de 249	9,13	0,295
(6)	Conversão Identificação	Até 9	7,38	0,224
		De 10 a 49	8,16	0,268
		De 50 a 149	8,43	0,202
		De 150 a 249	8,50	0,645
		Acima de 249	8,63	0,263
(7)	Conversão Compartilhamento	Até 9	7,46	0,276
		De 10 a 49	8,37	0,175
		De 50 a 149	8,71	0,286
		De 150 a 249	9,00	0,408
		Acima de 249	8,75	0,313

Continua...

...Continuação

ID	Variável	Colaboradores	Média	Desvio Padrão
(8)	Conversão Conhecimento	Até 9	7,58	0,225
		De 10 a 49	7,68	0,297
		De 50 a 149	8,43	0,297
		De 150 a 249	8,50	0,500
		Acima de 249	8,75	0,250
(9)	Aplicação Solução	Até 9	8,00	0,241
		De 10 a 49	8,58	0,268
		De 50 a 149	9,00	0,309
		Acima de 249	9,13	0,227

TABELA 13 - RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E GC.
FONTE: A AUTORA (2014)

Pode-se dizer, portanto, que:

- (1) empresas que obtêm entre 50 e 149 colaboradores possuem a visão da empresa 15,0% mais claramente comunicada do que empresas que têm de 10 a 40 colaboradores;
- (2) o índice de empresas que possuem tecnologias para a formatação e categorização do conhecimento é 12,1% maior em empresas cujo número de colaboradores variam de 50 a 149 do que aquelas que possuem até nove colaboradores;
- (3) quanto à tecnologias que permitem o acesso à informações quando necessário, o índice é 23,3% maior quando há entre 150 e 148 colaboradores do que quando há até nove colaboradores;
- (4) tratando-se de processos para a aquisição de conhecimento, nota-se que o índice de empresas é 26,1% maior em empresas que possuem mais de 249 colaboradores do que quando há até nove;
- (5) em empresas com mais de 249 colaboradores, o índice de processos para a identificação de melhores práticas aumenta 16,6% quando comparado com empresas com até nove colaboradores;
- (6) quanto à processos para a organização do conhecimento, quando compara-se empresas com mais de 249 colaboradores e empresas com até nove colaboradores, nota-se que há um aumento de 16,9%;
- (7) quando se trata de processos para compartilhar conhecimento, empresas com 150 à 249 colaboradores possuem um índice 20,6% maior do que empresas com até nove colaboradores;

- (8) comparando o índice de empresas cujo número de colaboradores é acima de 249 com aquelas até nove, nota-se um aumento de 15,4% em relação à possuir processos para a conversão de conhecimento em novos projetos;
- (9) quanto à aplicação do conhecimento na solução de problemas, o índice de empresas com um número maior de 249 colaboradores é 14,1% mais alto que o de empresas com até nove colaboradores.

Já os resultados derivados da aplicação do teste em relação à criatividade podem ser visualizados na Tabela 14 abaixo.

Variável	H	gl	p-valor
Organizacional Encorajamento	8,879	4	,064
Organizacional Reconhecimento	9,751	4	,045
Organizacional Recompensa	1,301	4	,861
Supervisão Comunicação	10,813	4	,029
Supervisão Habilidades	17,252	4	,002
Supervisão Apoio	10,032	4	,040
Grupo Ajuda	8,480	4	,075
Grupo Confiança	10,201	4	,037
Recursos Orçamentos	5,430	4	,246
Recursos Materiais	9,334	4	,053
Desafio Tarefas	9,540	4	,049
Desafio Sentimento	8,240	4	,083
Liberdade Condução	2,395	4	,664
Liberdade Escolha	4,173	4	,383
Impedimento Político	4,128	4	,389
Impedimento Resistência	5,570	4	,234
Impedimento Competição	8,731	4	,068
Impedimento Risco	5,833	4	,212
Pressões Tempo	,495	4	,974
Pressões Expectativas	8,732	4	,068

TABELA 14 - RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E CARACTERÍSTICAS CRIATIVIDADE.

FONTE: A AUTORA (2014)

Os itens cujos resultados apresentaram relação ao número de colaboradores da empresa foram: reconhecimento pela criatividade; gestores que comunicam claramente os objetivos da empresa; gestores que possuem boas habilidades interpessoais; gestores que apoiam as equipes de trabalho; confiança mútua entre colegas de trabalho; e tarefas que desafiam as pessoas. Estas variáveis podem ser

visualizadas em relação ao número de colaboradores por empresa na Tabela 15 a seguir.

ID	Variável	Colaboradores	Média	Desvio Padrão
(1)	Organizacional Reconhecimento	Até 9	7,29	0,285
		De 10 a 49	7,89	0,305
		De 50 a 149	8,71	0,360
		De 150 a 249	8,75	0,479
		Acima de 249	8,25	0,313
(2)	Supervisão Comunicação	Até 9	7,96	0,237
		De 10 a 49	8,68	0,265
		De 50 a 149	8,57	0,369
		De 150 a 249	9,25	0,479
		Acima de 249	9,25	0,250
(3)	Supervisão Habilidades	Até 9	7,96	0,266
		De 10 a 49	8,79	0,211
		De 50 a 149	9,14	0,340
		De 150 a 249	9,50	0,500
		Acima de 249	9,63	0,183
(4)	Supervisão Apoio	Até 9	8,46	0,208
		De 10 a 49	8,84	0,233
		De 50 a 149	9,14	0,261
		De 150 a 249	9,50	0,289
		Acima de 249	9,50	0,189
(5)	Grupo Confiança	Até 9	8,21	0,269
		De 10 a 49	9,05	0,162
		De 50 a 149	9,43	0,202
		De 150 a 249	9,25	0,479
		Acima de 249	9,13	0,295
(6)	Desafio Tarefas	Até 9	7,38	0,239
		De 10 a 49	8,00	0,242
		De 50 a 149	8,00	0,436
		De 150 a 249	8,75	0,479
		Acima de 249	8,50	0,267

TABELA 15 - RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E CRIATIVIDADE.

FONTE: A AUTORA (2014)

Com isto, é possível notar que há diferenças entre o número de colaboradores e criatividade, podendo fazer as seguintes afirmativas:

- (1) o índice de reconhecimento pela criatividade é 20,0% maior em empresas cujo número de colaboradores varia de 150 à 249 em comparação àquelas com até nove;

- (2) empresas que possuem 150 ou mais colaboradores apresentam um índice 16,2% maior do que empresas com até nove colaboradores quando se trata de possuir gestores que comunicam claramente os objetivos da empresa;
- (3) é 21,0% maior o índice de empresas com mais de 249 colaboradores que possuem gestores com boas habilidades interpessoais quando comparado com empresas com até nove colaboradores;
- (4) o índice gestores que apoiam as equipes de trabalho é 12,3% maior em empresas com um número de 150 colaboradores ou mais do que aquelas cujo número de colaboradores não passa de nove;
- (5) em empresas com 50 à 149 colaboradores, o índice de confiança mútua entre colegas de trabalho é 14,9% maior do que empresas com até nove colaboradores;
- (6) quanto à tarefas que desafiam as pessoas, o índice é 18,6% maior em empresas que possuem entre 150 e 249 colaboradores do que aquelas com até nove.

Quanto à inovatividade, os resultados estão contidos na Tabela 16 a seguir.

Variável	H	gl	p-valor
Estratégia Componentes	8,490	4	,075
Estratégia Monitoramento	15,919	4	,003
Liderança Compartilhamento	15,196	4	,004
Liderança Soluções	6,267	4	,180
Cultura Equipes	13,074	4	,011
Cultura Confiança	6,831	4	,145
Estrutura Participação	7,035	4	,134
Estrutura Mobilidade	9,916	4	,042
Processos Gerenciamento	8,184	4	,085
Processos Recrutamento	16,541	4	,002
Relacionamentos Parcerias	17,656	4	,001
Relacionamentos Redes	11,818	4	,019
Infraestrutura Documentação	3,653	4	,455
Infraestrutura Recursos	16,209	4	,003
Mensuração Mecanismos	11,933	4	,018
Mensuração Resultados	19,283	4	,001
Aprendizagem Desempenho	11,360	4	,023
Aprendizagem Diária	9,911	4	,042
Produtos	23,427	4	,000
Receitas	26,804	4	,000
Sugestões	20,018	4	,000
Melhoria Sugestões	25,408	4	,000
Melhoria Processos	15,168	4	,004

TABELA 16 - RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E CARACTERÍSTICAS DE INOVATIVIDADE.

FONTE: A AUTORA (2014)

Estão relacionadas com a quantidade de colaboradores as seguintes atividades: mecanismos de monitoramento e avaliação para apoio à estratégia; os líderes estimulam compartilhar e aprender pelo próprio exemplo; equipes multidisciplinares são valorizadas; a estrutura facilita a mobilidade e comunicação entre diferentes setores; o processo de recrutamento visa o comportamento empreendedor e inovador; a gestão de parcerias é realizada efetivamente; dá-se importância à redes externas de contato; recursos de acesso e compartilhamento são utilizados de modo efetivo; há mecanismos para fazer comparações com a concorrência; os resultados são medidos através de diversas perspectivas; o desempenho é avaliado como aprendizagem; o aprendizado é considerado uma responsabilidade integral e diária de todos; novas tecnologias adotadas mais rapidamente do que os concorrentes; em sua receita total, a quantidade de receitas advindas de seu próprio serviço é maior do que em relação aos seus concorrentes;

houve melhorias através de sugestões recebidas, melhorias em relação ao serviço prestado, e, nos últimos dois anos, houve melhoria significativa de qualquer natureza. Estas variáveis podem ser mais bem visualizadas na Tabela 17 a seguir.

ID	Variável	Colaboradores	Média	Desvio Padrão
(1)	Estratégia Monitoramento	Até 9	7,29	0,272
		De 10 a 49	7,89	0,252
		De 150 a 249	8,50	0,289
		Acima de 249	8,25	0,313
(2)	Liderança Compartilhamento	Até 9	7,38	0,287
		De 10 a 49	8,00	0,276
		De 50 a 149	8,14	0,143
		De 150 a 249	9,50	0,289
		Acima de 249	8,63	0,263
(3)	Cultura Equipes	Até 9	6,67	0,364
		De 10 a 49	7,53	0,362
		De 50 a 149	8,29	0,360
		De 150 a 249	9,00	0,577
		Acima de 249	8,25	0,313
(4)	Estrutura Mobilidade	Até 9	7,42	0,262
		De 10 a 49	8,21	0,249
		De 50 a 149	8,71	0,360
		De 150 a 249	8,50	0,289
		Acima de 249	8,38	0,324
(5)	Processos Recrutamento	Até 9	7,63	0,232
		De 10 a 49	8,00	0,202
		De 50 a 149	9,00	0,378
		De 150 a 249	9,50	0,289
		Acima de 249	8,63	0,324
(6)	Relacionamentos Parcerias	Até 9	5,42	0,593
		De 10 a 49	6,53	0,532
		De 50 a 149	8,00	0,577
		De 150 a 249	7,75	0,479
		Acima de 249	9,00	0,267
(7)	Relacionamentos Redes	Até 9	7,13	0,358
		De 10 a 49	7,53	0,370
		De 50 a 149	8,86	0,553
		De 150 a 249	8,75	0,250
		Acima de 249	8,63	0,420
(8)	Infraestrutura Recursos	Até 9	7,17	0,322
		De 10 a 49	7,42	0,345
		De 50 a 149	9,00	0,218
		De 150 a 249	8,75	0,250
		Acima de 249	8,13	0,295
(9)	Mensuração Mecanismos	Até 9	7,00	0,351
		De 10 a 49	7,16	0,336
		De 50 a 149	8,29	0,286
		De 150 a 249	8,75	0,479
		Acima de 249	8,38	0,324

Continua...

...Continuação

ID	Variável	Colaboradores	Média	Desvio Padrão
(10)	Mensuração Resultados	Até 9	7,33	0,231
		De 10 a 49	7,68	0,203
		De 50 a 149	8,86	0,340
		De 150 a 249	8,75	0,489
		Acima de 249	8,88	0,295
(11)	Aprendizagem Desempenho	Até 9	7,88	0,291
		De 10 a 49	7,89	0,366
		De 50 a 149	9,00	0,436
		De 150 a 249	9,75	0,250
		Acima de 249	8,75	0,313
(12)	Aprendizagem Diária	Até 9	7,83	0,349
		De 10 a 49	8,26	0,314
		De 50 a 149	8,86	0,508
		De 150 a 249	9,75	0,250
		Acima de 249	9,00	0,423
(13)	Produtos	Até 9	6,88	0,250
		De 10 a 49	7,74	0,341
		De 50 a 149	8,57	0,202
		De 150 a 249	9,00	0,577
		Acima de 249	9,25	0,313
(14)	Receitas	Até 9	6,46	0,269
		De 10 a 49	6,95	0,337
		De 50 a 149	8,29	0,286
		De 150 a 249	8,50	0,289
		Acima de 249	9,00	0,327
(15)	Sugestões	Até 9	6,71	0,364
		De 10 a 49	7,53	0,193
		De 50 a 149	8,29	0,474
		De 150 a 249	8,75	0,250
		Acima de 249	8,75	0,313
(16)	Melhoria Sugestões	Até 9	7,33	0,299
		De 10 a 49	7,74	0,304
		De 50 a 149	9,29	0,286
		De 150 a 249	9,00	0,577
		Acima de 249	9,88	0,125
(17)	Melhoria Processos	Até 9	8,46	0,282
		De 10 a 49	8,89	0,215
		De 50 a 149	9,57	0,202
		De 150 a 249	9,25	0,479

TABELA 17 - RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E INOVATIVIDADE.
 FONTE: A AUTORA (2014)

É possível visualizar, assim, que há diferenças nas seguintes variáveis:

- (1) o índice de mecanismos de monitoramento e avaliação para apoio à estratégia é 16,6% maior em empresas cujo número de colaboradores varia de 150 à 249 em comparação à empresas com até nove colaboradores;
- (2) empresas que apresentam de 150 à 249 colaboradores possuem o índice 28,7% maior do que empresas com até nove colaboradores no que se trata de possuir líderes que estimulam o compartilhamento e o aprendizado pelo próprio exemplo;
- (3) em relação à valorização de equipes multidisciplinares, o índice aumenta em 34,9% em empresas cuja quantidade de colaboradores é de 150 à 249 em comparação àquelas com até nove colaboradores;
- (4) já quanto a mobilidade e comunicação entre os setores facilitados pela estrutura, o índice em empresas com 150 até 249 colaboradores é 14,6% maior do que aquelas com até nove colaboradores;
- (5) o espírito empreendedor no processo de recrutamento é mais visado em empresas com 150 à 249 colaboradores, sendo 24,5% maior o índice quando comparado à empresas com até nove colaboradores;
- (6) tratando-se do índice quanto à realização efetiva da gestão de parcerias, nota-se um aumento de 66,1% comparando empresas com mais de 249 colaboradores e aquela com até nove;
- (7) dá-se mais importância à redes externas de contato em empresas com 50 até 149 colaboradores, aumentando em 24,3% quando em comparação com àquelas com até nove;
- (8) o índice de recursos de acesso e compartilhamento são utilizados efetivamente é 25,5% maior em empresas com 50 à 149 colaboradores do que em empresas com até nove colaboradores;
- (9) quanto à posse mecanismos para fazer comparações com a concorrência, o índice aumenta em 25% em empresas com 150 à 249 colaboradores em relação àquelas com até nove;
- (10) em empresas com mais de 249 colaboradores, o índice de mensurar os resultados através de diversas perspectivas é 21,2% maior do que em empresas com até nove colaboradores;

- (11) empresas com 150 à 249 colaboradores apresentam o índice de avaliar o desempenho como aprendizagem 23,7% maior do que empresas com até nove colaboradores;
- (12) para empresas com 150 à 249 colaboradores, o índice de considerar o aprendizado como uma responsabilidade integral e diária de todos é 24,5% maior do que em empresas com até nove colaboradores;
- (13) o índice de adotar novas tecnologias mais rapidamente do que os concorrentes é 34,5% maior em empresas com mais de 249 colaboradores do que aquelas com até nove;
- (14) quanto apresentar, em sua receita total, maior quantidade de receitas advindas do próprio serviço do que seus concorrentes, o índice aumenta em 39,3% em empresas com mais de 249 colaboradores quando comparadas àquelas com até nove;
- (15) em relação à melhorias através de sugestões recebidas, o índice é 30,4% maior em empresas com 150 ou mais colaboradores do que àquelas com até nove;
- (16) o índice de melhorias quanto ao serviço prestado é 34,8% maior em empresas com mais de 249 colaboradores do que em empresas com nove ou menos colaboradores;
- (17) naquelas empresas cuja quantidade de colaboradores varia de 50 à 149, o índice de melhoria significativa nos últimos dois anos é 13,1% maior do que em empresas com até nove colaboradores;

4.4 CORRELAÇÕES ENTRE A QUANTIDADE DE CLIENTES COM GC, CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE

Para correlacionar a quantidade de clientes que as empresas possuem e suas práticas em Gestão do Conhecimento, Criatividade Organizacional e inovatividade, foi utilizado o teste Rho de Spearman. Os resultados de Gestão do Conhecimento podem ser visualizados na Tabela 18 a seguir.

Variável	rho	p-valor
Cultura Visão	,187	,146
Cultura Experimentação	,094	,465
Cultura Encorajamento	-,016	,900
Estrutura Interação	,248	,052
Estrutura Recompensa	,387	,002
Estrutura Coletivo	,121	,351
TI Colaboração	,192	,136
TI Categorização	,071	,582
TI Acesso	,264	,038
Aquisição Conhecimento	,453	,000
Aquisição Compartilhamento	,101	,437
Aquisição Identificação	,241	,059
Conversão Identificação	,233	,069
Conversão Compartilhamento	,241	,060
Conversão Conhecimento	,363	,004
Aplicação Conhecimento	,165	,201
Aplicação Fontes	,202	,115
Aplicação Solução	,231	,071

TABELA 18 - CORRELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE CLIENTES E CARACTERÍSTICAS DE GC.
 FONTE: A AUTORA (2014)

Nota-se que empresas com um maior número de clientes podem ser explicadas: 15,0% por ter um sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento do conhecimento; 7,0% pelo conhecimento ser acessado quando necessário; 21,0% pela aquisição do conhecimento; e 13,2% pela conversão do conhecimento em novos produtos/serviços.

Os resultados da aplicação do teste em relação à Criatividade Organizacional encontram-se na Tabela 19 a seguir.

Variável	rho	p-valor
Organizacional Encorajamento	,186	,149
Organizacional Reconhecimento	,252	,048
Organizacional Recompensa	,113	,381
Supervisão Comunicação	,226	,077
Supervisão Habilidades	,320	,011
Supervisão Apoio	,272	,032
Grupo Ajuda	,246	,054
Grupo Confiança	,194	,131
Recursos Orçamentos	,158	,221
Recursos Materiais	,256	,044
Desafio Tarefas	,228	,075
Desafio Sentimento	,224	,080
Liberdade Condução	-,025	,848
Liberdade Escolha	,018	,887
Impedimento Político	,088	,498
Impedimento Resistência	-,033	,802
Impedimento Competição	-,112	,387
Impedimento Risco	-,126	,329
Pressões Tempo	-,040	,759
Pressões Expectativas	,209	,103

TABELA 19 - CORRELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE CLIENTES E CARACTERÍSTICAS DE CRIATIVIDADE.
 FONTE: A AUTORA (2014)

Dos resultados, aqueles que explicam a variável relacionada ao número de clientes são: reconhecimento pela criatividade (6,4%); pelas habilidades interpessoais dos gestores (10,2%); pelo apoio oferecido pelos gestores (7,4%); e pela disponibilidade de materiais para a realização do trabalho (6,6%).

Para inovatividade os resultados podem ser vistos na Tabela 20.

Variável	rho	p-valor
Estratégia Componentes	,140	,277
Estratégia Monitoramento	,221	,084
Liderança Compartilhamento	,222	,083
Liderança Soluções	,048	,712
Cultura Equipes	,218	,089
Cultura Confiança	,189	,140
Estrutura Participação	,166	,198
Estrutura Mobilidade	,144	,265
Processos Gerenciamento	,145	,262
Processos Recrutamento	,306	,015
Relacionamentos Parcerias	,462	,000
Relacionamentos Redes	,361	,004
Infraestrutura Documentação	,125	,334
Infraestrutura Recursos	,328	,009
Mensuração Mecanismos	,377	,003
Mensuração Resultados	,357	,004
Aprendizagem Desempenho	,170	,186
Aprendizagem Diária	,219	,087
Produtos	,376	,003
Receitas	,560	,000
Sugestões	,519	,000
Melhoria Sugestões	,482	,000
Melhoria Processos	,273	,032

TABELA 20 - CORRELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE CLIENTES E CARACTERÍSTICAS DE INOVATIVIDADE.

FONTE: A AUTORA (2014)

É notado nos resultados que empresas com maior número de clientes podem ser explicadas: 9,4% pela valorização do comportamento inovador no processo de seleção; 21,3% pela vinculação da gestão de parcerias aos seus objetivos estratégicos; 13,0% por considerar redes externas como forma de aprendizado; 10,8% pelo uso efetivo de recursos de coleta e compartilhamento de informação; 14,2% por possuírem mecanismos para a comparação com a concorrência; 12,7% pela mensuração dos resultados sob diversas perspectivas; 14,1% por adotar novas tecnologias antes que seus concorrentes; 31,4% por possuírem maior quantidade de receitas advindas de seu próprio serviço do que seus concorrentes; 26,9% pela implementação de melhorias e inovações a partir de sugestões; 23,2% pela melhoria no atendimento prestado; e 7,5% pelas melhorias conquistadas nos últimos dois anos.

4.5 RELAÇÕES ENTRE O FATURAMENTO DAS EMPRESAS COM GC, CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE

O teste utilizado para verificar a relação do entre o faturamento empresarial com os aspectos de Gestão do Conhecimento, criatividade e inovatividade foi o H de Kruskal-Wallis. Segue os resultados da relação com Gestão do Conhecimento na Tabela 21 a seguir.

Variável	H	gl	p-valor
Cultura Visão	10,824	3	,013
Cultura Experimentação	8,853	3	,031
Cultura Encorajamento	8,564	3	,036
Estrutura Interação	9,775	3	,021
Estrutura Recompensa	5,120	3	,163
Estrutura Coletivo	4,628	3	,201
TI Colaboração	7,235	3	,065
TI Categorização	4,896	3	,180
TI Acesso	11,072	3	,011
Aquisição Conhecimento	17,611	3	,001
Aquisição Compartilhamento	3,099	3	,377
Aquisição Identificação	11,836	3	,008
Conversão Identificação	14,503	3	,002
Conversão Compartilhamento	8,673	3	,034
Conversão Conhecimento	10,335	3	,016
Aplicação Conhecimento	6,361	3	,095
Aplicação Fontes	8,628	3	,035
Aplicação Solução	9,660	3	,022

TABELA 21 - RELAÇÃO ENTRE O FATURAMENTO E CARACTERÍSTICAS DE GC.
FONTE: A AUTORA (2014)

Destes resultados, pode-se concluir que empresas com maior faturamento também possuem a visão geral claramente comunicada; seus funcionários são encorajados a experimentar; há encorajamento para pedir ajuda; possuem departamentos que estimulam o compartilhamento; possuem tecnologias que permitem o acesso ao conhecimento quando necessário; fazem aquisição do conhecimento; identificam melhores práticas; organizam o conhecimento; compartilham o conhecimento com as pessoas; convertem o conhecimento em novos projetos; encontram fontes de conhecimento para desafios; aplicam

rapidamente o conhecimento na solução de problemas. Na Tabela 22 a seguir, as empresas estão caracterizadas pelos seus respectivos faturamentos.

ID	Variável	Valor (em milhões)	Média	Desvio Padrão
(1)	Cultura Visão	R\$2,4 < e <= R\$16	8,25	0,279
		R\$16 < e <= R\$90	8,42	0,177
		R\$90 < e <= R\$300	9,08	0,265
		> R\$300	9,27	0,237
(2)	Cultura Experimentação	R\$2,4 < e <= R\$16	7,92	0,260
		R\$16 < e <= R\$90	8,23	0,237
		R\$90 < e <= R\$300	8,92	0,239
		> R\$300	8,55	0,529
(3)	Cultura Encorajamento	R\$2,4 < e <= R\$16	9,25	0,179
		R\$16 < e <= R\$90	8,92	0,123
		R\$90 < e <= R\$300	9,62	0,180
		> R\$300	9,18	0,296
(4)	Estrutura Interação	R\$2,4 < e <= R\$16	7,58	0,358
		R\$16 < e <= R\$90	8,08	0,221
		R\$90 < e <= R\$300	8,77	0,231
		> R\$300	8,45	0,511
(5)	TI Acesso	R\$2,4 < e <= R\$16	7,92	0,193
		R\$16 < e <= R\$90	7,73	0,302
		R\$90 < e <= R\$300	8,69	0,237
		> R\$300	8,91	0,285
(6)	Aquisição Conhecimento	R\$2,4 < e <= R\$16	7,08	0,358
		R\$16 < e <= R\$90	7,46	0,202
		R\$90 < e <= R\$300	7,92	0,329
		> R\$300	9,09	0,285
(7)	Aquisição Identificação	R\$2,4 < e <= R\$16	8,00	0,174
		R\$16 < e <= R\$90	8,15	0,240
		R\$90 < e <= R\$300	8,38	0,213
		> R\$300	9,27	0,237
(8)	Conversão Identificação	R\$2,4 < e <= R\$16	7,42	0,288
		R\$16 < e <= R\$90	7,62	0,229
		R\$90 < e <= R\$300	8,46	0,243
		> R\$300	8,82	0,226
(9)	Conversão Compartilhamento	R\$2,4 < e <= R\$16	7,83	0,207
		R\$16 < e <= R\$90	7,85	0,287
		R\$90 < e <= R\$300	8,46	0,215
		> R\$300	8,82	0,263
(10)	Conversão Conhecimento	R\$2,4 < e <= R\$16	7,67	0,188
		R\$16 < e <= R\$90	7,65	0,266
		R\$90 < e <= R\$300	7,92	0,309
		> R\$300	8,82	0,182

Continua...

...Continuação

ID	Variável	Valor (em milhões)	Média	Desvio Padrão
(11)	Aplicação Fontes	R\$2,4 < e <= R\$16	7,92	0,193
		R\$16 < e <= R\$90	7,85	0,240
		R\$90 < e <= R\$300	7,77	0,303
		> R\$300	8,91	0,285
(12)	Aplicação Solução	R\$2,4 < e <= R\$16	8,00	0,213
		R\$16 < e <= R\$90	8,27	0,263
		R\$90 < e <= R\$300	8,92	0,265
		> R\$300	9,09	0,163

TABELA 22 - RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE O FATURAMENTO E GC.
FONTE: A AUTORA (2014)

Nota-se, portanto, que há diferenças quanto:

- (1) o índice relacionado à visão geral claramente comunicada em empresas cujo faturamento é superior a R\$300 milhões é 12,4% maior do que em empresas com faturamento superior a R\$2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões;
- (2) quanto ao encorajamento à experimentação, empresas com faturamento acima de R\$90 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões apresentam o índice 12,6% superior às aquelas cujo faturamento é superior a R\$2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões;
- (3) em empresas cujo faturamento é superior a R\$90 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões, o índice do encorajamento para pedir ajuda é 7,9% maior do que naquelas empresas cujo faturamento é superior a R\$16 milhões, mas menor ou igual a R\$90 milhões;
- (4) tratando-se da posse de departamentos cuja função é estimular o compartilhamento, o índice em empresas que faturam mais de R\$90 milhões até R\$300 milhões é 15,7% maior do que aquelas cujo faturamento é superior a R\$2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões;
- (5) empresas cujo faturamento ultrapassa R\$300 milhões têm o índice de posse de tecnologias que possibilitam o acesso ao conhecimento 15,3% maior do que aquelas que faturam um valor superior a R\$16 milhões até R\$90 milhões;
- (6) o índice de empresas que faturam mais de R\$300 milhões e fazem aquisição do conhecimento é 28,4% superior do que aquelas cujo faturamento é superior a R\$2,4 milhões até R\$16 milhões;

- (7) em relação à identificação de melhores práticas, o índice aumenta 15,9% quando compara-se empresas cujo faturamento é superior a R\$300 milhões às aquelas acima de R\$2,4 milhões à R\$16 milhões;
- (8) quando o faturamento é superior a R\$300 milhões, o índice de organização do conhecimento aumenta 18,9% em relação ao faturamento superior a R\$2,4 milhões até R\$16 milhões;
- (9) o índice de compartilhamento do conhecimento é 12,6% superior em empresas que faturam mais de R\$300 milhões quando compara-se com aquelas cujo faturamento é superior a R\$2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões;
- (10) em empresas com mais de R\$300 milhões de faturamento, o índice de conversão do conhecimento em novos projetos é 15,3% maior do que aquelas que faturam mais de R\$16 milhões até R\$90 milhões;
- (11) em relação à encontrar fontes de conhecimento para desafios, o índice aumenta em 14,7% quando compara-se o faturamento superior a R\$300 milhões com acima de R\$90 milhões até R\$300 milhões;
- (12) já quanto a aplicação do conhecimento na solução de problemas, o índice em empresas que faturam mais de R\$300 milhões é 13,6% superior às aquelas cujo faturamento é maior do que R\$2,4 à R\$16 milhões.

Quanto à criatividade, os resultados estão na tabela 23 a seguir.

Variável	H	gl	p-valor
Organizacional Encorajamento	7,415	3	,060
Organizacional Reconhecimento	15,679	3	,001
Organizacional Recompensa	3,217	3	,359
Supervisão Comunicação	12,421	3	,006
Supervisão Habilidades	16,857	3	,001
Supervisão Apoio	9,463	3	,024
Grupo Ajuda	11,113	3	,011
Grupo Confiança	5,628	3	,131
Recursos Orçamentos	8,184	3	,042
Recursos Materiais	11,795	3	,008
Desafio Tarefas	12,057	3	,007
Desafio Sentimento	9,672	3	,022
Liberdade Condução	3,712	3	,294
Liberdade Escolha	3,513	3	,319
Impedimento Político	2,925	3	,403
Impedimento Resistência	5,464	3	,141
Impedimento Competição	3,624	3	,305
Impedimento Risco	2,000	3	,572
Pressões Tempo	1,346	3	,718
Pressões Expectativas	6,299	3	,098

TABELA 23 - RELAÇÃO ENTRE O FATURAMENTO E CARACTERÍSTICAS DE CRIATIVIDADE.
 FONTE: A AUTORA (2014)

Com isto, nota-se que empresas com maior faturamento: reconhecem as pessoas pela criatividade; possuem gestores que comunicam claramente os objetivos às equipes; possuem gestores com boas habilidades interpessoais; cujos gestores apoiam as equipes; as pessoas se ajudam nos grupos de trabalho; possuem orçamentos geralmente adequados; disponibilizam os materiais necessários para o trabalho; possuem tarefas que desafiam a capacidade das pessoas; e as pessoas sentem-se desafiadas pelas tarefas. Estas variáveis podem ser mais bem visualizadas a seguir na Tabela 24.

ID	Variável	Valor (em milhões)	Média	Desvio Padrão
(1)	Organizacional Reconhecimento	R\$2,4 < e <= R\$16	6,75	0,351
		R\$16 < e <= R\$90	7,73	0,275
		R\$90 < e <= R\$300	8,62	0,213
		> R\$300	8,45	0,282
(2)	Supervisão Comunicação	R\$2,4 < e <= R\$16	7,83	0,345
		R\$16 < e <= R\$90	8,27	0,232
		R\$90 < e <= R\$300	8,92	0,239
		> R\$300	9,27	0,237
(3)	Supervisão Habilidades	R\$2,4 < e <= R\$16	8,17	0,297
		R\$16 < e <= R\$90	8,23	0,256
		R\$90 < e <= R\$300	9,15	0,249
		> R\$300	9,64	0,152
(4)	Supervisão Apoio	R\$2,4 < e <= R\$16	8,58	0,260
		R\$16 < e <= R\$90	8,58	0,223
		R\$90 < e <= R\$300	9,08	0,178
		> R\$300	9,55	0,157
(5)	Grupo Ajuda	R\$2,4 < e <= R\$16	8,67	0,284
		R\$16 < e <= R\$90	8,85	0,181
		R\$90 < e <= R\$300	9,08	0,239
		> R\$300	9,73	0,141
(6)	Recursos Orçamentos	R\$2,4 < e <= R\$16	7,42	0,193
		R\$16 < e <= R\$90	8,12	0,187
		R\$90 < e <= R\$300	8,46	0,312
		> R\$300	8,36	0,279
(7)	Recursos Materiais	R\$2,4 < e <= R\$16	7,33	0,188
		R\$16 < e <= R\$90	7,65	0,235
		R\$90 < e <= R\$300	8,23	0,281
		> R\$300	8,64	0,310
(8)	Desafio Tarefas	R\$2,4 < e <= R\$16	7,17	0,271
		R\$16 < e <= R\$90	7,85	0,246
		R\$90 < e <= R\$300	7,85	0,249
		> R\$300	8,73	0,237
(9)	Desafio Sentimento	R\$2,4 < e <= R\$16	7,08	0,417
		R\$16 < e <= R\$90	7,77	0,217
		R\$90 < e <= R\$300	8,64	0,244
		> R\$300	7,25	0,305

TABELA 24 - RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE O FATURAMENTO E CRIATIVIDADE.
 FONTE: A AUTORA (2014)

Percebe-se que há diferença nos seguintes quesitos:

- (1) o índice de reconhecimento pela criatividade em empresas cujo faturamento é superior a R\$90 milhões e inferior ou igual a R\$300 milhões é 27,7% maior do que naquelas que faturam mais de R\$2,4 milhões até R\$16 milhões;

- (2) quando o faturamento ultrapassa R\$300 milhões, o índice de gestores que comunicam claramente às equipes os objetivos aumenta 18,4% em relação àquelas cujo faturamento é maior que R\$2,4 milhões à R\$16 milhões;
- (3) empresas que faturam acima de R\$300 milhões, possuem o índice de gestores com boas habilidades interpessoais 18,0% maior do que empresas com mais de R\$2,4 milhões à R\$16 milhões de faturamento;
- (4) em relação a gestores que apoiam as equipes, o índice quando o faturamento é superior a R\$300 milhões é 11,3% maior do que quando o faturamento é superior a R\$2,4 milhões, mas inferior ou igual R\$90 milhões;
- (5) quanto às pessoas se ajudarem nos grupos de trabalho, percebe-se que o índice é 12,2% superior quando se fatura mais de R\$300 milhões do que quando o faturamento é maior de R\$2,4 milhões, porém inferior ou igual a R\$16 milhões;
- (6) o índice relacionado à adequação dos orçamentos é 14,0% maior em empresas que faturam mais que R\$90 milhões até R\$300 milhões quando em comparação com aquelas cujo faturamento é superior a R\$2,4 milhões à R\$16 milhões;
- (7) nas empresas cujo faturamento é acima de R\$300 milhões, o índice da disponibilidade de materiais necessários para o trabalho é 17,9% superior àquelas que faturam mais de R\$2,4 milhões até R\$16 milhões;
- (8) já quando trata-se de possuir tarefas que desafiem a capacidade das pessoas, o índice é 21,8% maior quando o faturamento é superior a R\$300 milhões do que quando ultrapassa R\$2,4 milhões, mas é igual ou inferior a R\$16 milhões;
- (9) o índice do sentimento de desafio que as pessoas possuem em relação a sua função e tarefas nas empresas é 22,0% maior quando fatura-se mais que R\$90 milhões à R\$300 milhões do que quando o faturamento é superior a R\$2,4 milhões à R\$16 milhões.

Na Tabela 25 a seguir, encontram-se os resultados relativos à inovatividade.

Variável	H	gl	p-valor
Estratégia Componentes	9,512	3	,023
Estratégia Monitoramento	9,545	3	,023
Liderança Compartilhamento	11,580	3	,009
Liderança Soluções	6,026	3	,110
Cultura Equipes	12,620	3	,006
Cultura Confiança	7,790	3	,051
Estrutura Participação	9,970	3	,019
Estrutura Mobilidade	10,050	3	,018
Processos Gerenciamento	9,987	3	,019
Processos Recrutamento	10,438	3	,015
Relacionamentos Parcerias	26,388	3	,000
Relacionamentos Redes	15,598	3	,001
Infraestrutura Documentação	3,707	3	,295
Infraestrutura Recursos	11,378	3	,010
Mensuração Mecanismos	15,204	3	,002
Mensuração Resultados	20,256	3	,000
Aprendizagem Desempenho	14,690	3	,002
Aprendizagem Diária	17,349	3	,001
Produtos	24,789	3	,000
Receitas	25,984	3	,000
Sugestões	24,855	3	,000
Melhoria Sugestões	29,298	3	,000
Melhoria Processos	16,153	3	,001

TABELA 25 - RELAÇÃO ENTRE O FATURAMENTO E CARACTERÍSTICAS DE INOVATIVIDADE.
FONTE: A AUTORA (2014)

Visto os resultados, é possível dizer, portanto, que empresas cujo faturamento é maior priorizam a criatividade em seus componentes estratégicos; possuem mecanismos para o monitoramento do desempenho estratégico; seus líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender; investem em equipes multidisciplinares; possuem estrutura que facilita a interatividade entre pessoas, e departamentos; adotam um processo formal de gerenciamento de projetos; priorizam o comportamento inovador em processos seletivos; vinculam a gestão parcerias com os objetivos estratégicos; consideram as redes externas de contato uma forma de aprendizado; possuem recursos de acesso e compartilhamento que são utilizados efetivamente; existem mecanismos para a comparação com a concorrência; medem os resultados sob diversas perspectivas; avaliam o desempenho como uma atividade de aprendizagem; promovem o aprendizado como uma responsabilidade de todos; adotam novas tecnologias antes que seus concorrentes; em sua receita total, a quantidade de receitas advindas de

seu próprio serviço é maior do que em relação aos seus concorrentes; implementaram melhorias e inovações a partir de sugestões; melhoraram o atendimento prestado; e conquistaram melhorias significativas nos últimos dois anos. Mais detalhes podem ser vistos a seguir na Tabela 26.

ID	Variável	Valor (em milhões)	Média	Desvio Padrão
(1)	Estratégia Componentes	R\$2,4 < e <= R\$16	7,25	0,305
		R\$16 < e <= R\$90	7,50	0,310
		R\$90 < e <= R\$300	8,46	0,183
		> R\$300	8,18	0,377
(2)	Estratégia Monitoramento	R\$2,4 < e <= R\$16	7,50	0,261
		R\$16 < e <= R\$90	7,50	0,290
		R\$90 < e <= R\$300	8,46	0,183
		> R\$300	8,45	0,247
(3)	Liderança Compartilhamento	R\$2,4 < e <= R\$16	7,75	0,279
		R\$16 < e <= R\$90	7,46	0,295
		R\$90 < e <= R\$300	8,38	0,213
		> R\$300	8,82	0,263
(4)	Cultura Equipes	R\$2,4 < e <= R\$16	6,50	0,515
		R\$16 < e <= R\$90	7,12	0,343
		R\$90 < e <= R\$300	8,23	0,257
		> R\$300	8,45	0,340
(5)	Estrutura Participação	R\$2,4 < e <= R\$16	7,08	0,358
		R\$16 < e <= R\$90	7,35	0,318
		R\$90 < e <= R\$300	8,15	0,249
		> R\$300	8,45	0,247
(6)	Estrutura Mobilidade	R\$2,4 < e <= R\$16	7,33	0,284
		R\$16 < e <= R\$90	7,81	0,272
		R\$90 < e <= R\$300	8,54	0,215
		> R\$300	8,55	0,247
(7)	Processos Gerenciamento	R\$2,4 < e <= R\$16	6,83	0,441
		R\$16 < e <= R\$90	7,04	0,335
		R\$90 < e <= R\$300	7,92	0,239
		> R\$300	8,45	0,247
(8)	Processos Recrutamento	R\$2,4 < e <= R\$16	7,67	0,376
		R\$16 < e <= R\$90	7,85	0,190
		R\$90 < e <= R\$300	8,54	0,291
		> R\$300	8,91	0,285
(9)	Relacionamentos Parcerias	R\$2,4 < e <= R\$16	4,50	0,669
		R\$16 < e <= R\$90	5,96	0,533
		R\$90 < e <= R\$300	8,31	0,208
		> R\$300	8,73	0,273
(10)	Relacionamentos Redes	R\$2,4 < e <= R\$16	6,50	0,452
		R\$16 < e <= R\$90	7,46	0,343
		R\$90 < e <= R\$300	8,69	0,308
		> R\$300	8,64	0,310
(11)	Infraestrutura Recursos	R\$2,4 < e <= R\$16	6,83	0,441
		R\$16 < e <= R\$90	7,42	0,319
		R\$90 < e <= R\$300	8,46	0,268
		> R\$300	8,27	0,237

Continua...

...Continuação

ID	Variável	Valor (em milhões)	Média	Desvio Padrão
(12)	Mensuração Mecanismos	R\$2,4 < e <= R\$16	6,67	0,466
		R\$16 < e <= R\$90	7,08	0,318
		R\$90 < e <= R\$300	8,15	0,249
		> R\$300	8,55	0,282
(13)	Mensuração Resultados	R\$2,4 < e <= R\$16	7,42	0,288
		R\$16 < e <= R\$90	7,38	0,201
		R\$90 < e <= R\$300	8,54	0,268
		> R\$300	8,91	0,251
(14)	Aprendizagem Desempenho	R\$2,4 < e <= R\$16	7,67	0,396
		R\$16 < e <= R\$90	7,73	0,302
		R\$90 < e <= R\$300	9,15	0,274
		> R\$300	9,00	0,270
(15)	Aprendizagem Diária	R\$2,4 < e <= R\$16	7,83	0,405
		R\$16 < e <= R\$90	7,73	0,326
		R\$90 < e <= R\$300	9,38	0,180
		> R\$300	9,18	0,325
(16)	Produtos	R\$2,4 < e <= R\$16	6,75	0,329
		R\$16 < e <= R\$90	7,31	0,276
		R\$90 < e <= R\$300	8,31	0,286
		> R\$300	9,36	0,244
(17)	Receitas	R\$2,4 < e <= R\$16	6,25	0,372
		R\$16 < e <= R\$90	6,77	0,273
		R\$90 < e <= R\$300	7,85	0,337
		> R\$300	8,91	0,251
(18)	Sugestões	R\$2,4 < e <= R\$16	6,75	0,392
		R\$16 < e <= R\$90	6,92	0,313
		R\$90 < e <= R\$300	8,46	0,183
		> R\$300	8,73	0,237
(19)	Melhoria Sugestões	R\$2,4 < e <= R\$16	7,25	0,372
		R\$16 < e <= R\$90	7,38	0,266
		R\$90 < e <= R\$300	8,92	0,309
		> R\$300	9,82	0,122
(20)	Melhoria Processos	R\$2,4 < e <= R\$16	8,25	0,329
		R\$16 < e <= R\$90	8,77	0,250
		R\$90 < e <= R\$300	9,23	0,231
		> R\$300	9,91	0,91

TABELA 26 - RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE O FATURAMENTO E INOVATIVIDADE.
 FONTE: A AUTORA (2014)

Foram encontradas diferenças nos seguintes itens:

- (1) o índice de empresas que priorizam a criatividade em seus componentes estratégicos é 16,7% maior nas cujo faturamento é superior a R\$90 milhões,

mas não chega a ultrapassar R\$300 milhões quando comparadas àquelas que faturam mais de R\$2,4 milhões até R\$16 milhões;

- (2) quando se trata de haver monitoramento do desempenho estratégico através de mecanismos, o índice em empresas com faturamento superior a R\$300 milhões é 12,8% maior do que quando o faturamento é maior do que R\$2,4 milhões menor ou igual a R\$16 milhões;
- (3) em relação aos líderes promoverem o comportamento de compartilhar e aprender, o índice apresenta um aumento de 35,7% em empresas cujo faturamento é superior a R\$300 milhões quando comparado àquelas com mais de R\$2,4 milhões até R\$16 milhões de faturamento;
- (4) o índice de investimento em equipes multidisciplinares é 19,4% maior quando o faturamento excede R\$300 milhões do que quando o valor é maior do que R\$2,4 milhões, porém menor ou igual a R\$16 milhões;
- (5) em empresas com o faturamento maior do que R\$300 milhões, o índice de possuírem uma estrutura que facilita a interatividade entre pessoas é 19,4% maior do que aquelas que o valor faturado é superior a R\$2,4 milhões até R\$16 milhões;
- (6) no caso de possuírem uma estrutura que visa a interatividade entre departamentos, empresas com faturamento superior a R\$300 milhões têm um índice 16,6% maior do que aquelas que o faturamento é maior que R\$2,4 milhões, mas não ultrapassa R\$16 milhões;
- (7) quanto à adoção de um processo formal de gerenciamento de projetos, nota-se que o índice aumenta 23,7% quando compara-se empresas cujo faturamento é superior a R\$300 milhões com as que faturam mais de R\$2,4 milhões até R\$16 milhões;
- (8) na questão de priorização do comportamento inovador em processos seletivos, empresas que faturam acima de R\$300 milhões possuem um índice 16,2% maior do que aquelas com mais de R\$2,4 milhões à R\$16 milhões de faturamento;
- (9) quando o faturamento é superior a R\$300 milhões, o índice de vínculo da gestão parcerias com os objetivos estratégicos é 94,0% maior quando compara-se com empresas com mais de R\$2,4 milhões à R\$16 milhões de faturamento;

- (10) o índice relacionado a considerar redes externas de contato uma forma de aprendizado é 33,7% maior em empresas cujo faturamento é superior a R\$90 milhões à R\$300 milhões em comparação àquelas com mais de R\$2,4 à R\$16 milhões faturados;
- (11) quanto à posse de recursos de acesso e compartilhamento, o índice é, em empresas que faturam mais de R\$90 milhões à R\$300 milhões, 23,9% superior àquelas com o faturamento maior de R\$2,4 milhões até R\$16 milhões;
- (12) quando o faturamento excede R\$300 milhões, o índice de mecanismos existentes para a comparação com a concorrência é 28,2% maior do que naquelas com mais de R\$2,4 milhões até R\$16 milhões de faturamento;
- (13) para aquelas empresas que faturam mais de R\$300 milhões, o índice de mensuração dos resultados sob diversas perspectivas é 20,7% maior do que naquelas que faturam mais de R\$2,4 milhões à R\$90 milhões;
- (14) quanto a considerar o desempenho como uma atividade de aprendizagem, o índice é 19,3% maior quando o faturamento excede R\$90 milhões e é menor ou igual a R\$300 milhões do que quando comparado com faturamento maior que R\$2,4 milhões à R\$16 milhões;
- (15) em empresas com mais de R\$90 milhões até R\$300 milhões de faturamento, o índice de promoção do aprendizado como uma responsabilidade de todos é 21,4% maior do que naquelas cujo faturamento é superior a R\$16 milhões à R\$90 milhões;
- (16) quanto a adoção de novas tecnologias antes que seus concorrentes, o índice aumenta em 38,7% quando compara-se empresas cujo faturamento excede R\$300 milhões àquelas com mais de R\$2,4 milhões até R\$16 milhões;
- (17) o índice de empresas cujo faturamento é superior a R\$300 milhões possuírem, em sua receita total, maior porcentagem de receitas advindas de serviço próprio é 42,6% maior que aquelas que faturam mais de R\$2,4 milhões à R\$16 milhões;
- (18) em empresas cujo faturamento foi maior que R\$300 milhões, o índice de implementação de melhorias e inovações a partir de sugestões é 29,3% superior quando compara-se com aquelas com mais de R\$2,4 milhões à R\$16 milhões de faturamento;

- (19) o índice de melhoria quanto ao atendimento prestado é, quando o faturamento excede R\$300 milhões, 35,5% maior quando comparado com aquelas cujo faturamento é superior a R\$2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões;
- (20) para melhorias significativas conquistadas nos últimos dois anos, o índice em empresas com o faturamento excedente a R\$300 milhões foi 20,1% maior do que naquelas com mais de R\$2,4 milhões à R\$16 milhões faturados.

4.6 RELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DAS EMPRESAS COM GC, CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE

Foi utilizado o teste H de Kruskal-Wallis para achar a relação entre as atividades da empresa com os aspectos de Gestão do Conhecimento, criatividade e inovatividade. Os resultados da relação com Gestão do Conhecimento podem ser visualizados na Tabela 27 a seguir.

Variável	H	gl	p-valor
Cultura Visão	6,460	6	,374
Cultura Experimentação	5,427	6	,490
Cultura Encorajamento	5,476	6	,484
Estrutura Interação	4,493	6	,610
Estrutura Recompensa	9,399	6	,152
Estrutura Coletivo	6,105	6	,411
TI Colaboração	7,300	6	,294
TI Categorização	7,567	6	,272
TI Acesso	9,149	6	,165
Aquisição Conhecimento	11,655	6	,070
Aquisição Compartilhamento	3,927	6	,687
Aquisição Identificação	10,019	6	,124
Conversão Identificação	7,598	6	,269
Conversão Compartilhamento	8,021	6	,237
Conversão Conhecimento	7,792	6	,254
Aplicação Conhecimento	5,794	6	,447
Aplicação Fontes	13,123	6	,041
Aplicação Solução	5,712	6	,456

TABELA 27 - RELAÇÃO ENTRE A ATIVIDADE DA EMPRESA E AS CARACTERÍSTICAS DE GC.
FONTE: A AUTORA (2014)

Percebe-se, portanto, que existem diferenças no que diz respeito à facilidade de encontrar fontes de conhecimento para problemas e desafios, entre as diferentes atividades. A Tabela 28 a seguir mostra os resultados obtidos para cada atividade pesquisada:

Variável	Atividade	Média	Desvio Padrão
Aplicação Fontes	Clínica / Centro de especialidade	8,00	0,463
	Consultório isolado	7,81	0,200
	Hospital geral	8,83	0,401
	Policlínica	8,17	0,297
	Unidade de apoio diagnose e terapia (SADT isolado)	7,50	0,327

TABELA 28 - RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DA EMPRESA E GC.
FONTE: A AUTORA (2014)

Desta maneira, nota-se que os hospitais apresentam uma média 17,7% maior do que as SADTs quanto à facilidade de encontrar fontes de conhecimento.

São apresentados a seguir, na Tabela 29, os resultados do teste em relação às atividades da empresa e as características de criatividade.

Variável	H	gl	p-valor
Organizacional Encorajamento	7,341	6	,290
Organizacional Reconhecimento	7,291	6	,295
Organizacional Recompensa	6,333	6	,387
Supervisão Comunicação	7,434	6	,283
Supervisão Habilidades	10,127	6	,119
Supervisão Apoio	10,044	6	,123
Grupo Ajuda	8,398	6	,210
Grupo Confiança	9,128	6	,167
Recursos Orçamentos	5,568	6	,473
Recursos Materiais	6,489	6	,371
Desafio Tarefas	6,425	6	,377
Desafio Sentimento	6,930	6	,327
Liberdade Condução	2,416	6	,878
Liberdade Escolha	13,937	6	,030
Impedimento Político	3,927	6	,687
Impedimento Resistência	4,253	6	,642
Impedimento Competição	3,951	6	,683
Impedimento Risco	11,320	6	,079
Pressões Tempo	5,731	6	,454
Pressões Expectativas	7,851	6	,249

TABELA 29 - RELAÇÃO ENTRE A ATIVIDADE DA EMPRESA E AS CARACTERÍSTICAS DE CRIATIVIDADE.
 FONTE: A AUTORA (2014)

Nota-se que há relação entre as características de criatividade no que diz respeito à liberdade de escolha de projetos, sendo descrita, na Tabela 30, a variável que apresenta as diferentes atividades.

Variável	Atividade	Média	Desvio Padrão
Liberdade Escolha	Clínica / Centro de especialidade	3,75	0,559
	Consultório isolado	5,35	0,407
	Hospital geral	4,17	0,477
	Policlínica	4,08	0,358
	Unidade de apoio diagnose e terapia (SADT isolado)	5,50	0,707

TABELA 30 - RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DA EMPRESA E CRIATIVIDADE.
 FONTE: A AUTORA (2014)

Pode-se dizer, portanto, que as empresas de SADTs possuem uma liberdade de escolha 46,7% maior do que clínicas e centros de especialidade.

Na Tabela 31, são apresentados os resultados quanto à inovatividade.

Variável	H	gl	p-valor
Estratégia Componentes	7,126	6	,309
Estratégia Monitoramento	4,590	6	,597
Liderança Compartilhamento	9,421	6	,151
Liderança Soluções	4,887	6	,558
Cultura Equipes	9,188	6	,163
Cultura Confiança	7,244	6	,299
Estrutura Participação	9,799	6	,133
Estrutura Mobilidade	3,967	6	,681
Processos Gerenciamento	5,629	6	,466
Processos Recrutamento	11,238	6	,081
Relacionamentos Parcerias	10,374	6	,110
Relacionamentos Redes	5,602	6	,469
Infraestrutura Documentação	3,124	6	,793
Infraestrutura Recursos	3,448	6	,751
Mensuração Mecanismos	6,729	6	,347
Mensuração Resultados	9,015	6	,173
Aprendizagem Desempenho	5,148	6	,525
Aprendizagem Diária	5,138	6	,526
Produtos	15,144	6	,019
Receitas	22,408	6	,001
Sugestões	10,951	6	,090
Melhoria Sugestões	15,978	6	,014
Melhoria Processos	11,724	6	,068

TABELA 31 - RELAÇÃO ENTRE A ATIVIDADE DA EMPRESA E INOVATIVIDADE.
 FONTE: A AUTORA (2014)

Percebe-se que há diferenças quanto as seguintes variáveis: adotar produtos mais rapidamente que os concorrentes; possuir maior porcentagem de receitas advindas do próprio serviço do que seus concorrentes em sua receita total; e conquistar melhorias significativas quanto ao atendimento prestado. Estas variáveis encontram-se explanadas na Tabela 32 a seguir.

ID	Variável	Atividade	Média	Desvio Padrão
(1)	Produtos	Clínica / Centro de especialidade	7,50	0,500
		Consultório isolado	7,31	0,270
		Hospital geral	9,33	0,333
		Policlínica	7,75	0,351
		Unidade de apoio diagnose e terapia (SADT isolado)	7,88	0,611
(2)	Receitas	Clínica / Centro de especialidade	6,88	0,515
		Consultório isolado	6,69	0,292
		Hospital geral	9,33	0,211
		Policlínica	7,00	0,389
		Unidade de apoio diagnose e terapia (SADT isolado)	8,00	0,327
(3)	Melhoria Sugestões	Clínica / Centro de especialidade	7,50	0,567
		Consultório isolado	7,65	0,298
		Hospital geral	9,43	0,167
		Policlínica	8,42	0,313
		Unidade de apoio diagnose e terapia (SADT isolado)	8,00	0,598

TABELA 32 - RELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DA EMPRESA E INOVATIVIDADE.

FONTE: A AUTORA (2014)

Consta-se, portanto, que:

- (1) o índice de hospitais adquirirem novas tecnologias mais rapidamente em relação aos seus concorrentes é 27,6% maior que consultórios isolados;
- (2) o índice de hospitais possuírem, em sua receita total, maior porcentagem de receitas advindas de serviço próprio é 39,5% maior que consultórios isolados;
- (3) o índice de melhorias em relação ao serviço prestado é 25,7% maior em hospitais do que em clínicas e centros de especialidade.

4.7 CORRELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE GC

Por meio do teste Rho de Spearman, as atividades de Gestão do Conhecimento foram testadas para descobrir se há relações entre elas. O teste pode ser visto no Anexo B. Aqui, apresentam-se as relações consideradas significativas ($\rho \geq 0,6$ e $p\text{-valor} < 0,05$), sendo assim, estes podem ser visualizados na Tabela 33:

GCxGC	Visão	Encorajamento	Colaboração	Categorização	Identificação	Compartilhamento	Conversão
Experimentação	53,6%						
Interação		36,8%					
Coletivo			45,0%				
Categorização			42,8%				
Acesso			44,1%	54,6%	48,4%	42,5%	
Aquisição					41,6%		
Compartilhamento			41,5%		38,8%		43,6%

TABELA 33 - CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE GC.
 FONTE: A AUTORA (2014)

Nota-se, portanto, que as variáveis práticas que mais se relacionam com as outras são aquelas relativas à possibilidade de acesso ao conhecimento adquirido e à colaboração entre as pessoas. Por outro lado, a experimentação da cultura em relação à visão, bem como o acesso a TI em relação à categorização do conhecimento, apresentam elevados valores de associação.

4.8 CORRELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE GC E CRIATIVIDADE

Para definir se há e quais são as correlações existentes entre as atividades de Gestão do Conhecimento e Criatividade Organizacional, foi utilizado o teste Rho de Spearman. O teste pode ser visto no Anexo C. As relações apresentadas na Tabela 34 a seguir são aquelas consideradas significativas ($\rho \geq 0,6$ e $p\text{-valor} < 0,05$):

COxGC	Acesso	Aquisição	Identificação	Organização
Encorajamento			36,8%	
Comunicação	46,2%		43,8%	43,6%
Habilidades	50,4%	39,1%	38,1%	
Apoio	39,7%		43,3%	

TABELA 34 - CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE GC E CRIATIVIDADE.
FONTE: A AUTORA (2014)

Pode-se visualizar que a prática cuja interação é maior com as outras a identificação das melhores práticas. O valor mais elevado de associação, porém, é quanto às habilidades interpessoais dos gestores em relação ao acesso em TI.

4.9 CORRELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE GC E INOVATIVIDADE

As variáveis relacionadas às atividades de GC e inovatividade foram testadas pelo Rho de Spearman, a fim de verificar possíveis relações entre elas. O teste completo pode ser visto no Anexo D. As relações consideradas significativas ($\rho \geq 0,6$ e $p\text{-valor} < 0,05$) estão apresentadas na Tabela 35 a seguir:

INxGC	Interação	Acesso	Identificação	Organização	Solução
Monitoramento		48,0%	47,5%		
Compartilhamento			37,3%		
Equipes	38,3%		36,1%		
Confiança			37,5%		
Participação			42,3%		
Mobilidade			38,6%		
Gerenciamento				50,6%	
Produtos					39,6%

TABELA 35 - CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE GC E INOVATIVIDADE.
FONTE: A AUTORA (2014)

Nota-se que a prática com o maior número de relações é a identificação das melhores práticas, porém a correlação mais elevada é a da inovação dos processos de gerenciamento com a organização do conhecimento adquirido.

4.10 CORRELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE CRIATIVIDADE

O teste utilizado para definir as correlações existentes entre as atividades ligadas à Criatividade Organizacional foi o Rho de Spearman, que pode ser visualizado no Anexo E. Neste capítulo estão apresentadas as correlações definidas como significativas ($\rho \geq 0,6$ e $p\text{-valor} < 0,05$), encontradas na Tabela 36 a seguir:

COxCO	Encorajamento	Habilidades	Apoio	Escolha	Materiais	Sentimento
Reconhecimento				36,4%		
Comunicação	39,7%	62,9%	48,9%			
Apoio		64,5%				
Ajuda		46,9%	60,8%			
Orçamentos					37,3%	37,7%
Tarefas						59,0%
Condução				37,2%		

TABELA 36 - CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE CRIATIVIDADE.
FONTE: A AUTORA (2014)

Pode-se dizer, portanto, que as práticas cujas associações se dão em maior quantidade com as demais são: gestores comunicam claramente os objetivos às equipes, possuem boas habilidades interpessoais e apoiam as equipes de trabalho. Por outro lado, as habilidades interpessoais dos gestores em relação à comunicação dos objetivos e ao apoio oferecido por eles para as equipes, a ajuda mútua em grupos de trabalho em relação ao apoio recebido pelos gestores, e o desafio proposto pelas tarefas em relação ao sentimento de desafio que as pessoas sentem ao cumprir suas tarefas, apresentam elevados valores de associação.

4.11 CORRELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE

Cabe a esta seção definir as relações entre as atividades de criatividade e inovatividade. Para isto, foi utilizado o teste Rho de Spearman, cujo teste completo encontra-se no Anexo F. As relações tidas como significativas ($\rho \geq 0,6$ e $p\text{-valor} < 0,05$) estão descritas a seguir na Tabela 37:

INxCO	Reconhecimento	Comunicação	Habilidades	Apoio	Ajuda
Componentes	42,9%				
Monitoramento	40,1%	41,6%		39,9%	
Compartilhamento		45,6%	39,6%		
Confiança		39,9%			
Gerenciamento		36,8%			
Recursos	41,7%				
Desempenho			37,1%		
Aprendizado			37,7%		
Produtos			40,1%		36,1%
Melhorias Sugestões			37,9%		

TABELA 37 - CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE.
FONTE: A AUTORA (2014)

Nota-se que as práticas que mais se associam com as demais são, respectivamente, relativas às boas habilidades interpessoais dos gestores e à clara comunicação dos gestores quanto aos objetivos. Considerando o valor das associações, percebe-se, portanto, que o índice mais elevado pertence à correlação entre a confiança entre funcionários e empresa com a clara comunicação dos gestores quanto aos objetivos.

4.12 CORRELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE INOVATIVIDADE

As atividades relativas à inovatividade também foram testadas a partir do Rho de Spearman. O teste encontra-se no Anexo G. Aqui, portanto, são apresentadas as relações significativas ($\rho \geq 0,6$ e $p\text{-valor} < 0,05$), sendo apresentadas nas tabelas 38 e 39 a seguir:

INxIN	Componentes	Monitoramento	Compartilhamento	Equipes	Participação	Gerenciamento	Redes
Monitoramento	51,0%						
Compartilhamento		42,6%				38,9%	
Soluções			48,9%				
Confiança				39,1%			
Participação		40,6%					
Mobilidade		52,1%	39,2%		50,0%		
Redes	36,2%						
Parcerias							37,7%
Documentação	36,8%					39,2%	
Recursos							40,1%
Aprendizagem	37,0%						
Produtos				39,2%			39,6%

TABELA 38 - CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE INOVATIVIDADE I.
FONTE: A AUTORA (2014)

INxIN	Recursos	Mecanismos	Resultados	Desempenho	Aprendizado	Produtos	Receitas	Sugestões	Melhorias Processos
Documentação	36,7%								
Resultados		43,6%							
Aprendizado				70,1%					
Desempenho	40,6%								
Produtos			36,4%		44,6%				48,4%
Receitas			38,2%		39,2%	56,1%			39,1%
Sugestões				37,5%	44,8%		47,6%		
Melhorias Sugestões	38,6%	38,3%	44,2%	37,6%	39,6%	50,1%	53,4%	63,5%	54,2%

TABELA 39 - CORRELAÇÃO APRESENTADA ENTRE AS ATIVIDADES DE INOVATIVIDADE II.
FONTE: A AUTORA (2014)

Portanto, percebe-se que as práticas que mais se associam às outras são relativas ao desempenho inovativo, sendo que as que apresentaram maior número de relações são referentes às melhorias existentes quanto ao atendimento prestado e à adoção de novas tecnologias e produtos mais rapidamente que os concorrentes.

Por outro lado, o monitoramento estratégico em relação à prioridade da criatividade como componente estratégico em relação à mobilidade da estrutura e em relação à participação propiciada pela estrutura, assim, como o desempenho avaliado como aprendizagem em relação à promoção diária da aprendizagem, a participação de receitas advindas do serviço próprio em relação à adoção de novos produtos antes dos concorrentes e em relação às melhorias conquistadas no atendimento prestado, estas melhorias em relação a adquirir produtos antes dos concorrentes, melhorias implantadas através de sugestões recebidas e melhorias conquistadas nos últimos dois anos, apresentam elevados valores de associação.

4.13 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA

Para distribuir graficamente as relações entre as aplicações de técnicas de Gestão do Conhecimento, Criatividade Organizacional e inovatividade, foi realizada

a análise de correspondência múltipla que distribui as respostas categorizadas em um gráfico bidimensional e as representa pelos pontos médios das categorias. Assim sendo, as variáveis que compõem a GC, a criatividade e a inovatividade foram categorizadas em três grupos de acordo com o índice de utilização de atividades a elas relacionadas:

- Gestão do Conhecimento: alta (valores médios acima de 9), baixa (valores médios abaixo de 6) e média;
- Criatividade Organizacional: alta (valores médios acima de 7), baixa (valores médios abaixo de 6) e média;
- Inovatividade: alta (valores médios acima de 8), baixa (valores médios abaixo de 7) e média.

As categorias não apresentam os mesmos limites visto que se procurou classificá-las com o número mais uniforme de casos entre as classes. Já as classes de faturamento permaneceram as mesmas empregadas no questionário. O resultado desta análise é visto na Figura 10 a seguir:

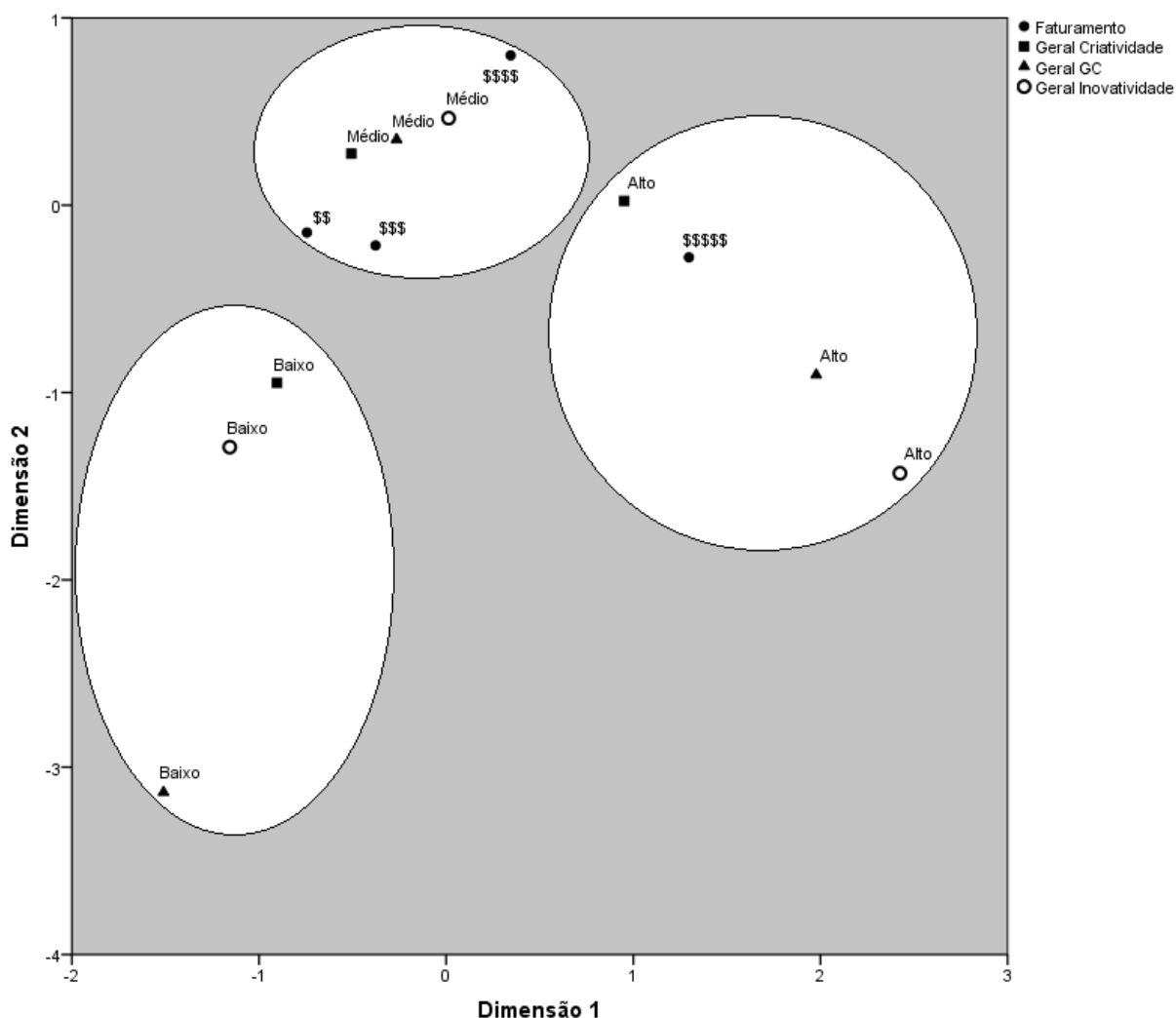


FIGURA 10 - ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA.
FONTE: A AUTORA (2014)

Nota-se, portanto, a formação de três grupos distintos. Um grupo é formado pelo baixo índice de Gestão do Conhecimento, criatividade e inovatividade, um segundo mostra as empresas cujo índice em GC, criatividade e inovatividade é médio e o faturamento varia de pequena à média-grande empresas. Há um último grupo em que são relacionadas às empresas com um índice elevado de GC, criatividade e inovatividade e, também, com alto faturamento, as grandes empresas. Pode-se dizer, assim, que há uma forte relação entre a implantação do uso de Gestão do Conhecimento, Criatividade Organizacional e inovatividade, sendo estes diretamente proporcionais. Portanto, quando o uso de uma destas variáveis aumenta, as outras também aumentam, assim como percebe-se que, nestes casos, o nível de faturamento também acompanha GC, criatividade e inovatividade. É

notável também que no grupo relacionado ao baixo uso destas atividades, a variável de Gestão do Conhecimento encontra-se mais distante das outras, tendo uma menor relação com criatividade e inovatividade do que estas possuem entre si, porém não há proximidade entre os baixos níveis de GC, criatividade e inovatividade com o faturamento. Isto pode ser um indicativo de que o faturamento só passa a acompanhar GC, criatividade e inovatividade a partir do momento em que se registram maiores esforços nestes quesitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são retomados os objetivos específicos propostos e a pergunta que originaram este estudo, a fim de definir se estes foram alcançados e, também, quais foram suas contribuições, limitações, sugestões para pesquisas futuras e comentários pessoais da autora.

Os objetivos inicialmente propostos foram:

- a) empregar um modelo de representação de Gestão do Conhecimento para dimensionar estas práticas nas empresas: o modelo está descrito nos procedimentos metodológicos;
- b) empregar um modelo de representação de Criatividade Organizacional para dimensionar estas práticas nas empresas: encontra-se descrito nos procedimentos metodológicos;
- c) empregar um modelo de representação de inovação para dimensionar estas práticas nas empresas: está contido nos procedimentos metodológicos;
- d) aplicar um questionário representativo dos modelos definidos: o questionário, que pode ser visualizado no Anexo A, foi aplicado e obteve-se 62 respostas;
- e) averiguar a existência de padrões nos dados obtidos: os resultados obtidos foram analisados e as relações e padrões constam na seção 4, referente à análise de dados.

Considera-se então que os objetivos específicos foram, portanto, atingidos.

A questão originária deste estudo pode, assim, ser respondida:

Existe relação entre Gestão do Conhecimento, Criatividade Organizacional e o desempenho financeiro das empresas da área de saúde de Curitiba? Na amostra obtida, sim. Nota-se que, nas organizações analisadas, aquelas que mais identificam concordância com a prática dos elementos de GC, criatividade e inovação são as que mais faturam.

Os resultados apontam que, no caso de Gestão do Conhecimento, os elementos de cultura da empresa, estrutura, tecnologia da informação, aquisição, conversão e aplicação do conhecimento apresentam diferenças quanto ao faturamento, ou seja, quanto maior o índice de aplicação destas atividades, maior é

o faturamento da empresa. Quanto à Criatividade Organizacional, os itens que apontam diferença são relativos à organização, supervisão, grupo, recursos e desafios, sendo que o índice de faturamento está relacionado ao emprego destas práticas. Atividades relacionadas à inovação apresentam também diferenças quanto ao faturamento, sendo que todas, juntamente com o desempenho inovador, indicam que quanto maior a aplicação destas atividades, maior o faturamento associado.

5.1 LIMITAÇÕES

Mesmo tendo atendido aos objetivos iniciais e respondido ao problema de pesquisa, há limitações encontradas na pesquisa. Uma delas é relacionada à quantidade de respondentes, cujo número não foi elevado, limitando, assim, as análises utilizadas e a possibilidade de generalizar resultados.

Outra limitação relaciona-se à subjetividade de questões encontradas no questionário. Por isto, as respostas foram coletadas a partir da percepção de gestores, sendo que, diferentes resultados poderiam ter sido obtidos caso o respondente estivesse passando por diferentes situações pessoais, fosse de outro setor ou não diretamente relacionado à empresa (cliente ou colaborador).

A escolha geográfica de aplicação da pesquisa também é considerada uma limitação. Esta se deu em Curitiba, gerando um resultado referente a esta região, podendo não refletir o resultado de análises feitas em outros locais ou de âmbito nacional. A pesquisa poderia também ser ampliada de modo a realizar a análise das empresas de Curitiba pelo bairro onde se localiza e, com isso, determinar a existência de possíveis padrões por região geográfica de localização.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Sugere-se ampliar o estudo em relação à quantidade de respondentes, aumentando assim, a possibilidade de utilização de diferentes métodos de análise, podendo aprofundar o estudo e encontrar novos padrões.

Outra sugestão também está relacionada à aplicação do questionário a mais respondentes, mas em questão geográfica. O estudo pode ser feito em outras cidades, regiões ou em cenário nacional. Pode-se, também, comparar os resultados pelos bairros onde as empresas estão localizadas, a fim de descobrir se há diferenças relacionadas à área onde estão situadas (centro, região metropolitana, bairro comercial, bairro residencial). Tornando a possível comparação de resultados.

Por fim, sugere-se a aplicação do questionário para outros funcionários da empresa, assim como colaboradores e clientes, para que a pesquisa seja ampliada e possíveis novos resultados possam ser obtidos.

7.3 COMENTÁRIOS

Na realização deste estudo, o maior desafio encontrado foi relacionado a conseguir as respostas do questionário, sendo que, a princípio o questionário foi enviado por *email* para algumas empresas e não foi obtida nenhuma resposta. O questionário foi, então, aplicado pessoalmente, o que tornou o processo de obtenção das respostas mais longo e o número de respondentes reduzido.

É importante afirmar, porém, que a experiência e o aprendizado proporcionados pela realização deste trabalho, não foram comprometidas pelos obstáculos encontrados.

Assim sendo, o trabalho traz a constatação de que, na amostra obtida, atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento quando alinhadas às atividades de Criatividade Organizacional e inovatividade, proporcionam vantagens competitivas e financeiras àquelas empresas que as empregam.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. O estímulo à criatividade em programas de pós-graduação segundo seus estudantes. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, n. 15, p. 63-70, 2002.

ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S. **Criatividade**. Múltiplas perspectivas. Brasília: Editora UnB, 2003.

ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALENCAR, E.M.L.S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 6-11, nov./dez. 1995.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento: um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

AMABILE, T. M. Como (não) matar a criatividade. **HSM Management**, São Paulo, v. 2, n.12, p. 111-116, jan/fev 1999.

AMABILE, T. M. *et al.* Assessing the Work Environment for Creativity. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154–1184, 1996.

AMABILE, T.M. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, n.1,p. 77-87, 1998.

ARANHA, C. **Mercado de saúde vai bem, obrigado, para empreendedores**. 30 mai. 2011 Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0036/noticias/saudavel-expansao?page=1>> Acesso em: 03 mai. 2014

BARROSO, A.C.O.; GOMES, E. B. P. **Tentando entender gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Comissão Nacional de Energia Nuclear, 1999.

BOFF, L. H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Computação, 2001. Notas de aula

BRASIL (Ministério da Saúde). **CNBES – Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde**. Disponível em: <<http://cnes.datasus.gov.br/>> Acesso em: 23 fev. 2014

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, v.31, n.2, p.50-61, 1996.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymará Educação, 2011.

CASTILLO, L.M.; CAZARINI, E.W. Conceitos importantes na gestão do conhecimento e a taxonomia do conhecimento. In: SIMPOI, 90 / 2010,. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

CHANG, J. J.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Mackenzie**, v.3, n.2, p. 13-38, 2004.

CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment**. 3. ed. New Jersey: Information Today, 2002.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I.M. Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o Caso de uma Organização Hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENHAM, G. **Paper from internet**. KM Forum. USA, 1997.

DRUCKER, P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira. 1987.

DRUCKER, P.F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FELDMAN, L.B.; RUTHES, R.M.; CUNHA, I.C.K.O. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.61, n.2, p.239-242, 2008.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FROST, P. J. The many tacts of creativity. In: FORD, C. M.; GIOIA, D. A. (Eds.), **Creative action in organizations**. Londres: Sage Publications, 1995.

GADOTTI, M. Desafios para a era do conhecimento. In: COLEÇÃO MEMÓRIA DA PEDAGOGIA, nº 6. **Educação no século XXI, perspectivas e tendências**. São Paulo: Segmento-Duetto, 2006. Disponível em:
<<http://www.educacao.salvador.ba.gov.br/documentos/espaco-virtual/espaco-leituras/WEBARTIGOS/desafios%20para%20a%20era%20do%20conhecimento.pdf>>
> Acesso em: 04 abr.2014.

GIL, A.C. Como classificar as pesquisas. In: GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas; 2002.

GILSON, R. L.; MAY, D. R. **Creativity in work groups**: the influence of task interdependence and task routineness on group support for creativity. 1999.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGAR, A. H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, p. 185–214, 2001.

GOMES, E.; BARROSO, A.C. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, p. 147-170, mar./abr. 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARGREAVES, A. **O Ensino na Sociedade do Conhecimento: a educação na era da insegurança**. Porto: Porto Editora, 2003.

KNELLER, G. F. **Arte e ciência da criatividade**. 5. ed. São Paulo: IBRASA, 1978.

LANNA, A.L.P.M. **Reuso de Processos de Software baseado na componentização de Processos e Conhecimento**. p.107 f. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Rede de pesquisa em sistemas produtivos e inovações locais, glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovações locais**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, Sebrae, 2006.

LEMO, C. Inovação na Era do Conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARINHO, A. Estudo de eficiência em alguns hospitais públicos e privados com a geração de ranking. **Revista de Administração Pública**, v.32, n.6, p.145-158, nov./dez. 1998.

MOTTA, P. **Transformação Organizacional**: A teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, S.W. **O que é criatividade**. In: Folhetim de Aprendizagem, n. 19. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2010. Disponível em: <<http://www.nadp.ufla.br/2013/wp-content/uploads/2013/09/Folhetim-19-O-que-e-Criatividade.pdf>> Acesso em: 15 abr.2014.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1986.

PAIM, J.; TRAVASSOS, C.; ALMEIDA, C. *et al.* Saúde no Brasil 1: O sistema de saúde brasileiro: história, avanços e desafios. **Lancet.**, v. 377, n.9779, p.11-31, 2011.

PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A. Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: ENANPAD, 22, **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PREDEBON, J. **Criatividade**: abrindo o lado inovador da mente. São Paulo: Atlas, 1997.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUANDT, C. O.; FERRARESI, A. A.; BEZERRA, C. A. 10 dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan/abr. 2002.

SCHONS, C.H. **Um estudo do processo de criação do conhecimento nas pequenas empresas de base tecnológica quando do desenvolvimento de novos produtos**. p.219 f. 2008 Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SETZER, Valdemar W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. São Paulo : Universidade de São Paulo, Departamento de Ciência da Computação. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, S.L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 31, n. 2, mai-ago, 2002.

SOUZA, R. R.; ALVARENGA NETO, R. C. D.; MENDES, K. C. I. Mapeamento semântico através da análise de ocorrência de descritores sobre gestão do conhecimento. **Transinformação**, Campinas, v. 19, n. 1, p. 19-30, jan./abr. 2007.

STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. **The concept of creativity: prospects and paradigms**. Handbook of Creativity. Cambridge University Press: UK, 1999.

STRAUHS, F.R. *et al.* **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

SVEIBY, K. A NOVA RIQUEZA DAS ORGANIZAÇÕES. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

SVEIBY, K.E. **What is Knowledge Management Online**. 2001. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>> Acesso em: 17 abr.2014.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ (UESC). **Manual de Oslo**. Disponível em: <<http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>> Acesso em: 22 mar. 2014.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the management of innovation: the Minnesota studies**. New York: Oxford University Press, 2000.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **World Health Statistics 2013**. <http://www.who.int/gho/publications/world_health_statistics/2013/en/> Acesso em: 20 abr. 2014.

ANEXOS

Anexo A – Questionário aplicado

Caracterização da organização

As perguntas abaixo correspondem à caracterização da sua organização.

Elas servirão para mensurar qual o perfil da empresa em relação aos conceitos principais da pesquisa: Gestão do conhecimento, Criatividade e Inovação.

1) Qual o ano de fundação da sua organização?

2) Qual o número total de colaboradores (celetistas, estagiários, terceirizados etc.) na organização em 2013?

- a) 1 a 9 colaboradores
- b) 10 a 49 colaboradores
- c) 50 a 149 colaboradores
- d) 150 a 249 colaboradores
- e) Acima de 249 colaboradores

3) Qual o número aproximado de clientes atendidos pela organização em 2013?

4) Qual a faixa da receita bruta da organização em 2013?

- a) Igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00
- b) Superior a R\$ 2.400.000,00 e inferior ou igual a R\$ 16.000.000,00
- c) Superior a R\$ 16.000.000,00 e inferior ou igual a R\$ 90.000.000,00
- d) Superior a R\$ 90.000.000,00 e inferior ou igual a R\$ 300.000.000,00
- e) Superior a R\$ 300.000.000,00

5) Quais as principais atividades (serviços e produtos) que a organização oferece a seus clientes?

As questões 6 a 67 devem ser respondidas com um “x” em uma escala de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

Gestão do conhecimento

As perguntas desta seção se referem à infraestrutura e aos processos relacionados à Gestão do conhecimento na sua organização.

0 = DISCORDO TOTALMENTE

10 = CONCORDO TOTALMENTE

Na minha organização...

6) A visão geral da empresa está claramente comunicada.

Discordo totalmente

☐ 0
 ☐ 1
 ☐ 2
 ☐ 3
 ☐ 4
 ☐ 5
 ☐ 6
 ☐ 7
 ☐ 8
 ☐ 9
 ☐ 10

Concordo totalmente

7) As pessoas são encorajadas a explorar e experimentar.

Discordo totalmente

☐ 0
 ☐ 1
 ☐ 2
 ☐ 3
 ☐ 4
 ☐ 5
 ☐ 6
 ☐ 7
 ☐ 8
 ☐ 9
 ☐ 10

Concordo totalmente

8) As pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário.

Discordo totalmente

☐ 0
 ☐ 1
 ☐ 2
 ☐ 3
 ☐ 4
 ☐ 5
 ☐ 6
 ☐ 7
 ☐ 8
 ☐ 9
 ☐ 10

Concordo totalmente

Minha organização...

9) Tem divisões de departamentos que estimulam a interação e o compartilhamento de conhecimento, onde todas as pessoas são realmente acessíveis.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

10) Tem um sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

11) Possui estrutura que promove o comportamento coletivo em vez de comportamento individualista.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Minha organização usa TECNOLOGIA que permite...

12) Às pessoas colaborarem uma com as outras.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

13) Formatar e categorizar o conhecimento adquirido para usos futuros.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

14) Às pessoas acessarem o conhecimento quando necessário.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Minha organização tem processos para...

15) Aquisição de conhecimento (consultoria, treinamento).

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

16) Compartilhamento de conhecimento com nossos parceiros.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

17) Identificação de melhores práticas.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

18) Organizar o conhecimento. Isto é, descartar, repor e filtrar o conhecimento contido na empresa.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

19) Compartilhar o conhecimento com as pessoas.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

20) Converter o conhecimento em projetos de novos produtos/serviços.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

Minha organização...

21) Tem processos para aplicar o conhecimento a partir de experiências.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

22) Encontra fontes de conhecimento para problemas e desafios.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

23) Rapidamente aplica conhecimento na solução de problemas.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

Criatividade organizacional

As perguntas desta seção se referem ao ambiente criativo da sua organização.

0 = DISCORDO TOTALMENTE

10 = CONCORDO TOTALMENTE

Na minha organização...

24) Novas ideias são encorajadas.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

25) As pessoas são reconhecidas pela criatividade.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

26) As pessoas são recompensadas pela criatividade.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

27) Os gestores comunicam claramente os objetivos aos membros da equipe.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

28) Os gestores possuem boas habilidades interpessoais.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

29) Os gestores apoiam as equipes de trabalho.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

30) As pessoas se ajudam mutuamente nos grupos de trabalho.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

31) Há um sentimento de confiança entre as pessoas que trabalham juntas.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

32) Os orçamentos destinados pelos clientes aos projetos geralmente são adequados.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

33) As pessoas conseguem com facilidade os materiais necessários para realizarem seus trabalhos.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

34) As tarefas propostas desafiam a capacidade das pessoas.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

35) As pessoas se sentem desafiadas na realização das suas tarefas.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

36) As pessoas têm liberdade de decidir como conduzir seus projetos.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

37) As pessoas têm liberdade de escolher em qual projeto irão participar.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

38) Existem problemas políticos.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

39) As pessoas são resistentes às novas ideias.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

40) Há competições que podem ser destrutivas.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

41) A alta gerência NÃO assume riscos.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

42) Há uma forte pressão em relação ao tempo de realização das tarefas.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

43) Há expectativas realistas sobre o que as pessoas podem atingir.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

Inovatividade

As perguntas desta seção se referem aos fatores que influenciam a inovação na sua organização.

0 = DISCORDO TOTALMENTE

10 = CONCORDO TOTALMENTE

Na minha organização...

44) Os componentes estratégicos (declaração de missão, visão, valores, objetivos) priorizam a criatividade.

Discordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Concordo totalmente

45) A estratégia é apoiada por mecanismos para monitoramento e avaliação do desempenho estratégico em geral.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

46) Os líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender, demonstrando isso pelo próprio exemplo.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

47) Os líderes buscam constantemente soluções novas e poucos usuais, estimulando novas ideias.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

48) A empresa investe na formação de equipes multidisciplinares com autonomia para desenvolver projetos inovadores.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

49) Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; estes têm orgulho de trabalhar para a empresa.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

50) A estrutura facilita a participação de pessoas de diferentes áreas no processo de criação.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

51) A estrutura facilita a mobilidade entre cargos e ampla comunicação entre os departamentos.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

52) É adotado um processo formal de gerenciamento de projetos, com critérios e procedimentos pré-determinados para definir, acompanhar e revisar cada ideia.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

53) O processo de recrutamento e seleção de pessoas valoriza o comportamento inovador e empreendedor.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

54) A empresa vincula a gestão de parcerias com outras empresas, universidades e institutos de pesquisa aos seus objetivos estratégicos.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

55) As pessoas percebem a importância das redes externas de contato como forma de captação de ideias e aprendizado para sustentar a competitividade.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

56) As informações mais relevantes estão documentadas e organizadas em espaços virtuais de acesso geral (e não no computador de indivíduos ou áreas específicas da organização).

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

57) As pessoas utilizam efetivamente os recursos de acesso e compartilhamento disponíveis nos sistemas de informação.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

58) Existem mecanismos formais para se comparar com a concorrência em relação a produtos, preços, qualidade, etc.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

59) Os resultados são medidos sob várias perspectivas (financeira, operacional, estratégica, de competências).

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

60) O desempenho é avaliado como uma atividade de aprendizagem (não punitiva ou controladora);

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

61) O aprendizado é promovido como uma responsabilidade integral e diária de todos.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Desempenho inovador

As perguntas desta seção se referem ao modo que você enxerga o comportamento da sua organização perante a inovação.

0 = DISCORDO TOTALMENTE

10 = CONCORDO TOTALMENTE

Sobre minha organização, posso afirmar que...

62) Adotamos novas tecnologias e novos produtos mais rapidamente em relação aos nossos concorrentes.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

63) Em nossa receita total, a participação de receitas advindas de novos serviços é maior em relação aos nossos concorrentes.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

64) Implementamos um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

65) Conquistamos melhorias significativas em relação ao atendimento prestado.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

66) Nos últimos dois anos, conquistamos melhorias significativas de qualquer natureza (financeira, estratégica, desenvolvimento de competência, etc.)

Discordo totalmente

Concordo totalmente

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Anexo B – Correlações entre as atividades de GC

GCxGC		Visao	Experim	Encoraj	Interacao	Recomp	Coletivo	Colab	Categor	Acesso	Aquisicao	AqCompart	Identif	Organizacao	ConvCompart	Conversao	Aplicacao	Fontes
Experim	rho	,732																
	p-valor	,000																
Encoraj	rho	,504	,539															
	p-valor	,000	,000															
Interacao	rho	,498	,448	,607														
	p-valor	,000	,000	,000														
Recomp	rho	,265	,249	,071	,363													
	p-valor	,038	,051	,582	,004													
Coletivo	rho	,585	,583	,441	,513	,367												
	p-valor	,000	,000	,000	,000	,003												
Colab	rho	,488	,590	,412	,562	,373	,671											
	p-valor	,000	,000	,001	,000	,003	,000											
Categor	rho	,459	,491	,275	,427	,260	,536	,654										
	p-valor	,000	,000	,031	,001	,041	,000	,000										
Acesso	rho	,575	,515	,451	,487	,294	,556	,664	,739									
	p-valor	,000	,000	,000	,000	,021	,000	,000	,000									
Aquisicao	rho	,407	,307	,318	,546	,344	,382	,433	,505	,589								
	p-valor	,001	,015	,012	,000	,006	,002	,000	,000	,000								
AqCompart	rho	,266	,337	,294	,497	,354	,559	,536	,443	,390	,499							
	p-valor	,037	,007	,020	,000	,005	,000	,000	,000	,002	,000							
Identif	rho	,587	,473	,347	,483	,149	,477	,505	,599	,696	,645	,401						
	p-valor	,000	,000	,006	,000	,248	,000	,000	,000	,000	,000	,001						
Organizacao	rho	,349	,351	,188	,339	,237	,473	,481	,462	,396	,513	,526	,558					
	p-valor	,005	,005	,143	,007	,063	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000					
ConvCompart	rho	,497	,494	,390	,454	,257	,469	,644	,524	,652	,433	,428	,623	,578				
	p-valor	,000	,000	,002	,000	,044	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000				
Conversao	rho	,408	,367	,244	,407	,135	,471	,522	,460	,542	,464	,481	,590	,515	,660			
	p-valor	,001	,003	,056	,001	,296	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Aplicacao	rho	,206	,157	,137	,359	,125	,327	,452	,477	,511	,499	,450	,557	,462	,529	,556		
	p-valor	,109	,224	,288	,004	,333	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Fontes	rho	,403	,265	,205	,292	,140	,482	,363	,395	,545	,428	,257	,580	,473	,505	,528	,570	
	p-valor	,001	,038	,110	,021	,279	,000	,004	,001	,000	,001	,043	,000	,000	,000	,000	,000	
Solucao	rho	,372	,348	,165	,249	,125	,436	,366	,360	,546	,379	,327	,495	,413	,503	,479	,492	,582
	p-valor	,003	,006	,199	,051	,331	,000	,003	,004	,000	,002	,009	,000	,001	,000	,000	,000	,000

Anexo C – Correlações entre as atividades de GC e Criatividade

CRxGC		Visao	Experim	Encoraj	Interacao	Recomp	Coletivo	Colab	Categor	Acesso	Aquisicao	AqCompart	Identif	Organizacao	ConvCompart	Conversao	Aplicacao	Fontes	Solucao
Encoraj	rho	,462	,520	,464	,458	,128	,521	,498	,391	,583	,375	,349	,607	,398	,530	,511	,272	,413	,367
	p-valor	,000	,000	,000	,000	,320	,000	,000	,002	,000	,003	,005	,000	,001	,000	,000	,033	,001	,003
Reconhec	rho	,492	,588	,436	,493	,257	,488	,514	,347	,483	,418	,299	,493	,411	,516	,426	,420	,309	,303
	p-valor	,000	,000	,000	,000	,043	,000	,000	,006	,000	,001	,018	,000	,001	,000	,001	,001	,014	,017
Recomp	rho	,191	,345	,172	,441	,452	,386	,449	,394	,317	,381	,574	,201	,350	,286	,295	,484	,161	,208
	p-valor	,137	,006	,182	,000	,000	,002	,000	,002	,012	,002	,000	,116	,005	,024	,020	,000	,212	,105
Comunic	rho	,508	,389	,355	,453	,267	,534	,529	,534	,680	,582	,508	,662	,660	,550	,522	,493	,468	,525
	p-valor	,000	,002	,005	,000	,036	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Hab	rho	,587	,433	,367	,448	,295	,513	,497	,558	,710	,625	,370	,617	,539	,485	,447	,373	,456	,591
	p-valor	,000	,000	,003	,000	,020	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000
Apoio	rho	,536	,382	,279	,470	,235	,428	,428	,450	,630	,540	,331	,643	,490	,488	,462	,388	,420	,410
	p-valor	,000	,002	,028	,000	,067	,001	,001	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,001
Ajuda	rho	,479	,353	,371	,528	,186	,458	,502	,412	,494	,473	,312	,599	,458	,455	,525	,374	,388	,362
	p-valor	,000	,005	,003	,000	,149	,000	,000	,001	,000	,000	,013	,000	,000	,000	,000	,003	,002	,004
Conf	rho	,353	,228	,270	,260	,021	,293	,345	,331	,331	,494	,158	,458	,263	,303	,254	,253	,240	,051
	p-valor	,005	,075	,034	,041	,868	,021	,006	,009	,009	,000	,220	,000	,039	,017	,046	,047	,061	,692
Orcam	rho	,373	,241	,194	,326	,076	,238	,397	,165	,230	,329	,371	,361	,374	,376	,225	,421	,190	,074
	p-valor	,003	,059	,130	,010	,558	,062	,001	,200	,072	,009	,003	,004	,003	,003	,078	,001	,138	,567
Materiais	rho	,528	,433	,308	,384	,116	,350	,443	,331	,372	,396	,328	,473	,334	,469	,321	,358	,165	,207
	p-valor	,000	,000	,015	,002	,370	,005	,000	,009	,003	,001	,009	,000	,008	,000	,011	,004	,200	,107
Tarefas	rho	,278	,265	,098	,354	,055	,331	,423	,270	,253	,457	,404	,505	,545	,487	,509	,587	,346	,318
	p-valor	,029	,037	,447	,005	,674	,009	,001	,034	,047	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,012
Sentim	rho	,342	,290	,209	,334	,032	,388	,523	,244	,314	,450	,402	,476	,467	,531	,523	,513	,389	,302
	p-valor	,006	,022	,103	,008	,807	,002	,000	,056	,013	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,017
Conducao	rho	,351	,248	,313	,401	,050	,388	,470	,415	,447	,301	,232	,356	,172	,340	,246	,208	,116	,111
	p-valor	,005	,052	,013	,001	,701	,002	,000	,001	,000	,018	,070	,004	,182	,007	,054	,105	,370	,392
Escolha	rho	,286	,360	,358	,357	,230	,438	,445	,322	,479	,306	,266	,339	,155	,309	,157	,334	,187	,116
	p-valor	,024	,004	,004	,004	,072	,000	,000	,011	,000	,016	,037	,007	,230	,015	,222	,008	,145	,370
Politicos9	rho	-,071	-,261	-,380	-,314	-,028	-,278	-,240	-,166	-,231	-,038	-,142	-,154	-,174	-,241	-,135	-,015	-,017	-,028
	p-valor	,585	,040	,002	,013	,829	,029	,061	,197	,071	,767	,270	,232	,177	,059	,294	,907	,895	,826
Resist99	rho	-,293	-,319	-,474	-,463	-,128	-,330	-,385	-,249	-,276	-,248	-,214	-,256	-,213	-,259	-,177	-,166	,028	,028
	p-valor	,021	,012	,000	,000	,323	,009	,002	,051	,030	,052	,096	,045	,096	,042	,169	,197	,831	,828
Compet99	rho	-,191	-,284	-,321	-,259	-,125	-,248	-,315	-,372	-,304	-,105	-,065	-,099	-,255	-,239	-,157	-,067	-,182	-,026
	p-valor	,137	,025	,011	,042	,331	,052	,013	,003	,016	,418	,616	,444	,046	,061	,222	,604	,157	,844
Risco99	rho	-,047	-,150	-,205	-,114	,165	-,053	-,011	-,161	-,249	-,156	,034	-,189	-,009	-,213	-,149	-,155	-,165	-,166
	p-valor	,718	,243	,110	,378	,201	,683	,930	,211	,051	,225	,796	,141	,948	,097	,247	,228	,200	,198
Tempo	rho	-,103	-,199	-,215	-,130	-,087	-,108	-,065	-,014	-,221	-,124	-,028	-,190	-,028	-,185	-,024	-,046	-,176	-,061
	p-valor	,428	,121	,093	,315	,503	,403	,614	,917	,085	,338	,828	,140	,827	,151	,853	,721	,171	,637
Expec	rho	,345	,261	,314	,367	,117	,308	,272	,222	,298	,434	,278	,428	,391	,220	,425	,246	,240	,189
	p-valor	,006	,040	,013	,003	,364	,015	,032	,082	,019	,000	,029	,001	,002	,086	,001	,054	,061	,140

Anexo D – Correlações entre as atividades de GC e Inovatividade

ItxGC		Visao	Experim	Encoraj	Interacao	Recomp	Coletivo	Colab	Categor	Acesso	Aquisicao	AqCompart	Identif	Organizacao	ConvCompart	Conversao	Aplicacao	Fontes	Solucao
Comp	rho	,478	,542	,499	,543	,182	,526	,494	,441	,599	,391	,364	,576	,402	,425	,458	,483	,367	,264
	p-valor	,000	,000	,000	,000	,158	,000	,000	,000	,000	,002	,004	,000	,001	,001	,000	,000	,003	,038
Monit	rho	,509	,455	,248	,363	,314	,496	,497	,490	,693	,578	,375	,689	,522	,501	,472	,547	,463	,421
	p-valor	,000	,000	,052	,004	,013	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
Compart	rho	,408	,400	,362	,361	,208	,546	,395	,401	,574	,510	,369	,611	,456	,440	,394	,301	,466	,457
	p-valor	,001	,001	,004	,004	,105	,000	,001	,001	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,002	,017	,000	,000
Solucoes	rho	,338	,471	,515	,425	,123	,500	,512	,406	,590	,472	,413	,480	,405	,384	,353	,364	,442	,384
	p-valor	,007	,000	,000	,001	,341	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,001	,002	,005	,004	,000	,002
Equipes	rho	,542	,544	,431	,619	,188	,519	,472	,517	,549	,567	,492	,601	,556	,567	,451	,308	,349	,488
	p-valor	,000	,000	,000	,000	,144	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,015	,005	,000
Confi	rho	,508	,398	,396	,474	,196	,442	,369	,336	,482	,489	,344	,612	,481	,497	,348	,349	,400	,372
	p-valor	,000	,001	,001	,000	,128	,000	,003	,008	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,006	,005	,001	,003
Particip	rho	,374	,379	,185	,406	,202	,386	,404	,509	,579	,451	,313	,650	,562	,495	,409	,471	,495	,356
	p-valor	,003	,002	,150	,001	,115	,002	,001	,000	,000	,000	,013	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,004
Mobilid	rho	,414	,402	,285	,451	,135	,429	,490	,472	,594	,479	,235	,621	,474	,528	,388	,385	,431	,416
	p-valor	,001	,001	,025	,000	,296	,001	,000	,000	,000	,000	,066	,000	,000	,000	,002	,002	,000	,001
Gerenc	rho	,309	,289	,149	,352	,242	,421	,370	,408	,412	,510	,502	,484	,711	,471	,412	,317	,346	,276
	p-valor	,014	,023	,248	,005	,058	,001	,003	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,012	,006	,030
Recrut	rho	,461	,408	,371	,455	,233	,398	,282	,424	,547	,450	,132	,448	,317	,412	,414	,193	,268	,253
	p-valor	,000	,001	,003	,000	,068	,001	,027	,001	,000	,000	,305	,000	,012	,001	,001	,134	,036	,047
Parcerias	rho	,245	,191	,167	,503	,192	,295	,315	,173	,345	,483	,397	,382	,582	,300	,438	,429	,349	,397
	p-valor	,055	,137	,194	,000	,135	,020	,013	,179	,006	,000	,001	,002	,000	,018	,000	,001	,005	,001
Redes	rho	,395	,349	,294	,544	,206	,407	,337	,322	,450	,496	,296	,546	,470	,455	,452	,433	,393	,480
	p-valor	,001	,005	,020	,000	,108	,001	,007	,011	,000	,000	,020	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000
Doc	rho	,258	,318	,298	,438	,212	,469	,514	,413	,468	,437	,513	,515	,542	,447	,435	,388	,237	,232
	p-valor	,043	,012	,019	,000	,098	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,064	,070
Recursos	rho	,388	,381	,287	,548	,397	,470	,553	,386	,517	,467	,403	,448	,446	,531	,471	,436	,393	,473
	p-valor	,002	,002	,024	,000	,001	,000	,000	,002	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000
Mecanis	rho	,404	,428	,253	,397	,259	,358	,358	,280	,328	,528	,488	,479	,541	,433	,566	,465	,356	,418
	p-valor	,001	,001	,047	,001	,042	,004	,004	,028	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,001
Result	rho	,506	,475	,289	,382	,303	,344	,447	,474	,476	,537	,401	,536	,496	,510	,512	,314	,278	,361
	p-valor	,000	,000	,023	,002	,017	,006	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,013	,029	,004
Desemp	rho	,501	,599	,484	,468	,239	,538	,507	,453	,500	,359	,341	,452	,552	,447	,472	,235	,283	,345
	p-valor	,000	,000	,000	,000	,062	,000	,000	,000	,000	,004	,007	,000	,000	,000	,000	,065	,026	,006
Apred	rho	,396	,490	,554	,541	,235	,456	,456	,337	,464	,433	,421	,512	,592	,419	,465	,298	,307	,324
	p-valor	,001	,000	,000	,000	,066	,000	,000	,007	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,019	,015	,010
diProduto	rho	,423	,389	,377	,444	,158	,398	,425	,418	,514	,553	,372	,650	,595	,558	,531	,520	,562	,629
	p-valor	,001	,002	,002	,000	,219	,001	,001	,001	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
diReceitas	rho	,397	,334	,314	,422	,347	,298	,362	,265	,530	,523	,261	,515	,388	,458	,493	,360	,436	,400
	p-valor	,001	,008	,013	,001	,006	,019	,004	,038	,000	,000	,040	,000	,002	,000	,000	,004	,000	,001
diSugest	rho	,319	,311	,337	,495	,327	,316	,298	,263	,371	,405	,225	,346	,313	,320	,305	,133	,229	,221
	p-valor	,012	,014	,007	,000	,009	,012	,019	,039	,003	,001	,079	,006	,013	,011	,016	,305	,074	,085
diMSugest	rho	,491	,428	,313	,474	,261	,398	,392	,344	,474	,490	,303	,479	,455	,400	,485	,243	,487	,442
	p-valor	,000	,001	,013	,000	,040	,001	,002	,006	,000	,000	,017	,000	,000	,001	,000	,057	,000	,000
diMProc	rho	,379	,315	,241	,383	,171	,311	,354	,333	,430	,468	,252	,541	,455	,414	,409	,345	,417	,445
	p-valor	,002	,013	,059	,002	,183	,014	,005	,008	,000	,000	,048	,000	,000	,001	,001	,006	,001	,000

Anexo E – Correlações entre as atividades de Criatividade

CRxCR		Encoraj	Reconhec	Recomp	Comunic	Hab	Apoio	Ajuda	Conf	Orcam	Materiais	Tarefas	Sent	Cond	Escolha	Politic99	Resist99	Compet99	Risco99	Tempo
Reconhec	rho	,452																		
	p-valor	,000																		
Recomp	rho	,176	,457																	
	p-valor	,172	,000																	
Comunic	rho	,630	,452	,354																
	p-valor	,000	,000	,005																
Hab	rho	,547	,467	,247	,793															
	p-valor	,000	,000	,053	,000															
Apoio	rho	,541	,536	,268	,699	,803														
	p-valor	,000	,000	,035	,000	,000														
Ajuda	rho	,464	,511	,143	,534	,685	,780													
	p-valor	,000	,000	,268	,000	,000	,000													
Conf	rho	,350	,438	-,094	,331	,453	,488	,589												
	p-valor	,005	,000	,469	,009	,000	,000	,000												
Orcam	rho	,292	,513	,354	,401	,310	,396	,359	,356											
	p-valor	,021	,000	,005	,001	,014	,001	,004	,004											
Materiais	rho	,402	,412	,175	,472	,478	,417	,457	,430	,611										
	p-valor	,001	,001	,174	,000	,000	,001	,000	,000	,000										
Tarefas	rho	,356	,497	,341	,439	,453	,471	,477	,363	,582	,535									
	p-valor	,005	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000									
Sentim	rho	,492	,521	,291	,451	,472	,472	,494	,549	,614	,479	,768								
	p-valor	,000	,000	,022	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000								
Conducao	rho	,334	,385	,279	,458	,414	,422	,436	,352	,291	,300	,194	,287							
	p-valor	,008	,002	,028	,000	,001	,001	,000	,005	,022	,018	,132	,024							
Escolha	rho	,307	,603	,407	,425	,398	,386	,350	,432	,343	,265	,223	,328	,610						
	p-valor	,015	,000	,001	,001	,001	,002	,005	,000	,006	,037	,081	,009	,000						
Politic99	rho	-,231	-,167	-,086	-,109	-,041	-,127	-,294	-,157	,015	,011	-,066	-,149	-,331	-,234					
	p-valor	,071	,194	,506	,400	,752	,327	,021	,223	,908	,934	,611	,248	,009	,067					
Resist99	rho	-,242	-,417	-,294	-,258	-,218	-,300	-,350	-,214	-,244	-,336	-,249	-,290	-,396	-,359	,433				
	p-valor	,058	,001	,020	,043	,089	,018	,005	,094	,055	,008	,051	,022	,001	,004	,000				
Compet99	rho	-,164	-,333	-,206	-,187	-,216	-,237	-,321	-,182	-,047	-,095	-,047	-,081	-,147	-,129	,369	,525			
	p-valor	,203	,008	,109	,145	,091	,063	,011	,157	,718	,460	,718	,530	,255	,318	,003	,000			
Risco99	rho	-,095	,001	,028	-,021	-,136	-,104	-,096	-,097	,015	-,096	,052	-,035	,009	-,060	,289	,055	,176		
	p-valor	,462	,992	,832	,872	,291	,421	,456	,453	,907	,457	,688	,789	,947	,645	,023	,670	,172		
Tempo	rho	-,228	-,355	-,067	-,262	-,240	-,263	-,222	-,250	-,143	-,069	-,021	-,122	-,327	-,505	,165	,133	,096	,125	
	p-valor	,075	,005	,603	,040	,060	,039	,083	,050	,268	,595	,871	,345	,010	,000	,200	,303	,458	,333	
Expec	rho	,269	,315	,179	,388	,333	,452	,439	,227	,201	,161	,291	,297	,206	,254	-,102	-,387	-,020	-,004	-,103
	p-valor	,035	,013	,165	,002	,008	,000	,000	,076	,117	,210	,022	,019	,107	,046	,429	,002	,877	,977	,427

Anexo F – Correlações entre as atividades de Criatividade e Inovatividade

INxCR		Encoraj	Reconhec	Recomp	Comunic	Hab	Apoio	Ajuda	Conf	Orcam	Materiais	Tarefas	Sent	Cond	Escolha	Politic99	Resist99	Compet99	Risco99	Tempo	Expec
Comp	rho	,389	,655	,331	,448	,395	,440	,517	,327	,277	,346	,333	,332	,341	,505	-,486	-,592	-,353	-,204	-,268	,356
	p-valor	,002	,000	,009	,000	,001	,000	,000	,010	,029	,006	,008	,008	,007	,000	,000	,000	,005	,112	,036	,004
Monit	rho	,459	,633	,355	,645	,578	,632	,448	,391	,368	,361	,449	,434	,338	,463	-,224	-,368	-,217	-,153	-,220	,316
	p-valor	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,002	,003	,004	,000	,000	,007	,000	,080	,003	,090	,235	,085	,012
Compart	rho	,571	,415	,229	,675	,629	,522	,478	,363	,245	,388	,400	,489	,309	,407	-,351	-,271	-,213	-,247	-,258	,319
	p-valor	,000	,001	,074	,000	,000	,000	,000	,004	,055	,002	,001	,000	,015	,001	,005	,033	,097	,053	,043	,011
Solucoes	rho	,440	,461	,392	,532	,556	,405	,401	,287	,178	,186	,343	,456	,331	,512	-,453	-,329	-,241	-,266	-,172	,339
	p-valor	,000	,000	,002	,000	,000	,001	,001	,024	,166	,148	,006	,000	,008	,000	,000	,009	,060	,037	,180	,007
Equipes	rho	,472	,372	,385	,583	,528	,482	,382	,181	,317	,416	,405	,347	,299	,214	-,388	-,336	-,258	-,219	-,010	,309
	p-valor	,000	,003	,002	,000	,000	,000	,002	,159	,012	,001	,001	,006	,018	,095	,002	,008	,043	,087	,940	,014
Confi	rho	,483	,410	,252	,632	,437	,490	,435	,360	,415	,425	,258	,402	,438	,304	-,398	-,280	-,196	-,049	-,312	,231
	p-valor	,000	,001	,049	,000	,000	,000	,000	,004	,001	,001	,043	,001	,000	,016	,001	,027	,126	,704	,013	,071
Particip	rho	,408	,539	,274	,531	,495	,584	,485	,324	,315	,415	,371	,330	,277	,376	-,172	-,134	-,240	-,163	-,275	,280
	p-valor	,001	,000	,031	,000	,000	,000	,000	,010	,013	,001	,003	,009	,029	,003	,182	,300	,060	,205	,030	,028
Mobilid	rho	,401	,485	,215	,562	,471	,498	,457	,345	,239	,434	,385	,369	,407	,366	-,319	-,333	-,213	-,113	-,145	,199
	p-valor	,001	,000	,094	,000	,000	,000	,000	,006	,062	,000	,002	,003	,001	,003	,011	,008	,096	,382	,260	,120
Gerenc	rho	,405	,402	,339	,607	,481	,448	,399	,243	,353	,382	,533	,441	,301	,277	-,268	-,323	-,184	,028	-,107	,380
	p-valor	,001	,001	,007	,000	,000	,000	,001	,057	,005	,002	,000	,000	,018	,029	,035	,010	,152	,827	,406	,002
Recrut	rho	,438	,511	,080	,439	,533	,552	,499	,389	,141	,310	,252	,254	,267	,258	-,279	-,329	-,447	-,259	-,201	,306
	p-valor	,000	,000	,537	,000	,000	,000	,000	,002	,274	,014	,048	,047	,036	,043	,028	,009	,000	,042	,118	,016
Parcerias	rho	,201	,422	,348	,460	,391	,398	,403	,083	,371	,313	,419	,274	,046	,160	-,100	-,179	-,202	-,120	-,003	,340
	p-valor	,117	,001	,006	,000	,002	,001	,001	,520	,003	,013	,001	,031	,722	,213	,438	,165	,116	,351	,982	,007
Redes	rho	,253	,588	,369	,470	,501	,530	,557	,276	,310	,364	,392	,333	,265	,373	-,221	-,465	-,353	-,151	-,321	,360
	p-valor	,047	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,030	,014	,004	,002	,008	,038	,003	,084	,000	,005	,240	,011	,004
Doc	rho	,319	,468	,383	,478	,400	,476	,428	,255	,393	,277	,432	,469	,376	,356	-,443	-,598	-,284	-,089	-,129	,552
	p-valor	,012	,000	,002	,000	,001	,000	,001	,045	,002	,029	,000	,000	,003	,004	,000	,000	,025	,491	,318	,000
Recursos	rho	,345	,646	,422	,432	,526	,521	,509	,391	,258	,297	,382	,461	,337	,420	-,304	-,448	-,422	-,034	-,132	,272
	p-valor	,006	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,002	,043	,019	,002	,000	,007	,001	,016	,000	,001	,792	,306	,033
Mecanis	rho	,304	,565	,444	,489	,420	,385	,364	,271	,307	,255	,461	,457	,095	,228	-,051	-,196	-,223	-,161	-,067	,397
	p-valor	,016	,000	,000	,000	,001	,002	,004	,033	,015	,046	,000	,000	,465	,075	,692	,126	,082	,210	,607	,001
Result	rho	,429	,463	,275	,545	,558	,529	,471	,391	,212	,315	,404	,399	,263	,262	-,148	-,352	-,287	-,059	-,082	,486
	p-valor	,001	,000	,030	,000	,000	,000	,000	,002	,099	,013	,001	,001	,039	,039	,250	,005	,024	,647	,529	,000
Desemp	rho	,474	,573	,255	,555	,609	,556	,590	,360	,177	,377	,356	,319	,360	,420	-,356	-,440	-,459	-,048	-,146	,343
	p-valor	,000	,000	,045	,000	,000	,000	,000	,004	,169	,003	,005	,011	,004	,001	,004	,000	,000	,708	,259	,006
Apred	rho	,525	,517	,236	,565	,614	,543	,592	,340	,272	,298	,426	,421	,229	,356	-,345	-,471	-,320	-,070	-,167	,421
	p-valor	,000	,000	,065	,000	,000	,000	,000	,007	,033	,019	,001	,001	,074	,005	,006	,000	,011	,589	,196	,001
diProduto	rho	,434	,482	,263	,596	,633	,549	,601	,312	,350	,319	,470	,531	,167	,240	-,224	-,339	-,302	-,181	-,078	,384
	p-valor	,000	,000	,039	,000	,000	,000	,000	,014	,005	,011	,000	,000	,194	,060	,080	,007	,017	,159	,549	,002
diReceitas	rho	,466	,496	,284	,491	,592	,549	,496	,281	,346	,302	,377	,449	,207	,339	-,167	-,335	-,238	-,199	-,190	,400
	p-valor	,000	,000	,025	,000	,000	,000	,000	,027	,006	,017	,003	,000	,106	,007	,194	,008	,062	,121	,139	,001
diSugest	rho	,292	,528	,218	,299	,432	,422	,485	,379	,205	,277	,231	,271	,276	,333	-,253	-,432	-,412	-,069	-,200	,308
	p-valor	,021	,000	,089	,018	,000	,001	,000	,002	,110	,029	,070	,033	,030	,008	,048	,000	,001	,593	,120	,015
diMSugest	rho	,477	,530	,199	,506	,615	,547	,569	,476	,244	,275	,329	,462	,224	,288	-,229	-,197	-,310	-,108	-,199	,372
	p-valor	,000	,000	,121	,000	,000	,000	,000	,000	,056	,030	,009	,000	,080	,023	,073	,125	,014	,402	,121	,003
diMProc	rho	,325	,436	,277	,456	,540	,476	,489	,284	,220	,212	,314	,406	,262	,284	-,257	-,197	-,164	-,095	-,090	,444
	p-valor	,010	,000	,029	,000	,000	,000	,000	,025	,086	,099	,013	,001	,040	,025	,044	,125	,203	,463	,485	,000

